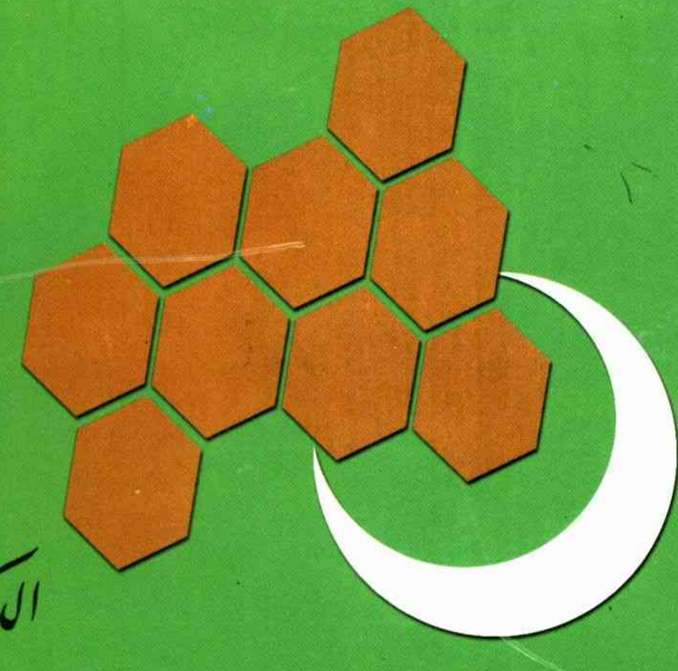
استراتيجية التغيير التنظيمي

مدخل إسلامي مقارن



تأليف
الدكتور محمد المحمدي الماضي
قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

حسن سعيد



اسْتراتيجيةُ التَّغييرِ التنظِيميِّ

مَدْخَل إسْلاميّ مُقَارَن

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ﴾

[الرعد : ١١]

استراتيجية التغيير التنظيمي
مدخل إسلامي مقارن

تأليف
الدكتور محمد المحمدي الماضي
قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

الكتـــــــاب : استراتيجية التغيير التنظيمى مدخل إسلامى مقارن

المؤلـــــــف : د. محمد المحمدى الماضى

تصميم الغلاف : م. حسن سعيد

رقـــم الطبعة : الأولى

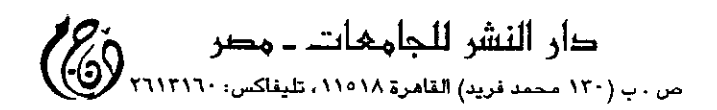
تاريخ الإصـدار : جمادى الآخرة ١٤٢١هـ - سبتمبر ٢٠٠٠م

الناشـــــــر : دار النشر للجامعات

رقـــم الإيداع : ١١٠٢٦ / ٢٠٠٠

الترقيم الـدولى : ISBN: 977- 316 - 038 - 6

الكـــــــود : ١١١ / ٢



إهداء

إلى والديّ

إلى زوجتى

إلى أبنائى

إلى أمتى

تقديم

إنه لمن فضل الله – سبحانه وتعالى – أن منّ بإنجاز هذا العمل ثم منّ بإخراجه فى هذه الطبعة لينشر لأول مرة. حيث تمت مناقشته وإجازته لنيل درجة دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال عام ١٩٨٩، ورغم ما ورد للمؤلف منذ هذا التاريخ من طلبات كثيرة لنُسخ منها، أظهر التعطش الشديد لمثل هذا العمل للمساهمة فى سد ثغرة فى مجال الأبحاث الإدارية من منظور إسلامى، إلا أن ظهورها تأخر كل هذه السنوات لأسباب ترجع إلى انشغال المؤلف، ثم آن الأوان بفضل تشجيع وحماس الناشر ولكل أجل كتاب.

وبالرغم من مرور أكثر من عشر سنوات على إجازته إلا أن المؤلف وهو يراجع أصول هذه الطبعة ويقرأها بتمعن كان يظن أنه سوف يُعدِّل أو يُقدِّم أو يؤخِّر منها الكثير، ولكن وللحق لم يجد المؤلف لذلك حاجة رغم ما يتمتع به من عين ناقدة لا تكاد ترضى بما تقرأ دون تعديل، وسوف يسعد المؤلف كثيرا ما سوف يتلقاه من ملاحظات وانتقادات تجبر ما نقص.

إن هذا العمل – بالرغم من توجهه الإدارى – يتناول موضوعات متعمقة ومتكاملة قد تهم – ليس رجل الإدارة فقط – ممارسًا أو أكاديميا – وإنما تهم أيضا المهتمين بالسلوك الإنسانى، والاجتماعى، والحضارى والإسلامى بما أبدعته من نماذج لفهم السلوك الفردى والاجتماعى والحضارى مستمدة من مصادر شريعتنا الإسلامية الغراء، وبما يساهم ليس فقط فى بناء نظرية للإدارة من منظور إسلامى، وإنما أيضا للمساهمة فى بناء نظرية للسلوك التنظيمى من هذا المنظور وهذا بالطبع فى ظل تضافر الجهود وتكاملها. ومن هنا يمكن للقارئ أن يتناول قراءة هذا المؤلَّف بشكل متكامل وهذا هو الأفضل، إلا أنه يمكن لمن له اهتمام أو تركيزعلى جزء معين أن يقرأه بشكل منفصل ولكن الوحدة الأقل لذلك هى الباب وليست الفصل، فيمكن مثلا قراءة الباب الخاص بالقيادة فقط ربما يشكل وحدة متكاملة لمن هو مهتم بهذا الموضوع وعلى عجل من أمره، كما يمكن قراءة الباب الخاص بنماذج السلوك وهكذا.

ولا أنسى فى نهاية هذا التقديم إرجاع الفضل لأهله «فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله» كما ورد فى الأثر، وأول من أشكر له جهده وتشجيعه وتوجيهه الأبوى المخلص لإتمام هذا العمل بل وإظهاره ابتداءً هو أستاذى الفاضل وأستاذ أساتذة إدارة الأعمال فى مصر الأستاذ الدكتور على عبد المجيد عبده – وزير التنمية الإدارية الأسبق – والذى شرف الباحث بإشرافه عليه، كما يوجه الباحث خالص الشكر والتقدير لكل من: الأستاذ الدكتور محمد على شهيب – أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة القاهرة – والأستاذ الدكتور محمود حمدى زقزوق – عميد كلية

أصول الدين جامعة الأزهر الأسبق ووزير الأوقاف الحالى – لمشاركتهما فى مناقشة هذا البحث وإجازته، كما لا ينسى المؤلف أن يوجه شكره وتقديره لكل من ساهم فى أى جهد لإظهار هذا العمل وخاصة لفيف من الزملاء أعضاء هيئة التدريس بكلية دار العلوم بكل من قسم النحو، والشريعة، وكذلك الفلسفة الإسلامية، للمراجعة اللغوية والشرعية، وكذلك ما بذلته دار النشر للجامعات وفرسانها من جهد متميز فى الطباعة والمراجعة. ولا يمكن للمرء أن يغفل جهود أفراد بعينهم كفضيلة الأستاذ الدكتور عبد الستار فتح الله سعيد –أستاذ التفسير بجامعة الأزهر – لما ساهم به من توجيه للباحث فى الأجزاء الأولى للمؤلَّف، وكذلك الأستاذ الدكتور أبو اليزيد العجمى، والدكتور محمد الشرقاوى – أساتذة الفلسفة الإسلامية بكلية دار العلوم – لما قاموا به من تزويد الباحث بكل ما ينفع من مراجع لهم أفاد الباحث منها كثيراً، أما الناشر فإن له كل الفضل فى إظهار هذا العمل، والله وحده يجزيه عن ذلك فى الدنيا والآخرة.

محمد المحمدى الماضى

القاهرة ١٠/٧/٢٠٠٠

المحتويات

الموضوع	الصفحة

فهرس الأشكال

مقدمة البحث

تمهيد

إن موضوع التغيير التنظيمى المخطط أو ما يطلق عليه البعض التطوير التنظيمى، أصبح يفرض نفسه «كاستراتيجية» مفضلة لتحسين أداء الأفراد، والجماعات، والمنظمات. وبالرغم من أن أنشطة التغيير التنظيمى والكتابة فيه ترجع إلى عهد قريب نسبيا لا يتعدى الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، بل ويحدد البعض أن أول محاولة ظهرت فى هذا الصدد كانت حوالى عام ١٩٥٧(١)، إلا أنه قد ظهرت فى هذا الموضوع فى الأعوام القليلة الماضية المئات من المقالات والكتب.

وبالرغم من –أو ربما بسبب– هذه المادة الغنية المكتوبة عن التطوير التنظيمى، إلا أنه مازال هناك غموض واضطراب مستمر وواسع النطاق حول موضوع التغيير التنظيمى، سواء من حيث المفهوم أو الأهداف أو الوسائل أو المداخل المستخدمة فى إحداثه، وهذا هو ما يقرره ويؤكد عليه كثير من المتخصصين فى هذا المجال(٢).

ولقد صنف أحد العلماء المتخصصين فى مجال العلوم الاجتماعية والإدارية ويدعى "Harold Leavitt" المداخل المستخدمة فى التغيير التنظيمى إلى ثلاثة مداخل وهى(٣):

- مدخل هيكلى: يركز على الهيكل التنظيمى وتصميمه.
- مدخل «تكنولوجى»: يركز على الأدوات الفنية المتقدمة وأساليب العمل وتصميم المهام.
- مدخل إنسانى: يركز على الفرد والجماعة.

وبالرغم من تزايد إسهام علماء النفس والاجتماع والسلوك التنظيمى فى مجال التغيير التنظيمى إلا أن الغموض وعدم الاتفاق والنظرة الجزئية، مازالت سائدة بينهم فى هذا الصدد، سواء كان ذلك فى المفهوم أو فى الوسائل والأنشطة التى تستخدم فى إحداث عملية التغيير التنظيمى. فليست هناك –حتى الآن– نظرية واحدة شاملة يمكن من خلالها دراسة وفهم وممارسة عملية التغيير التنظيمى، بل لايزال الخلاف محتدماً حول طبيعة التغيير التنظيمى، هل يمكن النظر إليه باعتباره كيانا موحدا "Unified Whole" أو باعتباره حقلا تنظيميا "Organized Field" حتى هذا الوقت –كما يقرر «وندل فرنش ورفاقه» لازال هذا الأمر مشكلة تثير الكثير من الجدل(٤).

مما سبق يتضح أنه لايزال هناك الكثير من الغموض العلمى حول موضوع التغيير التنظيمى. ومازالت هناك الكثير من الأسئلة التى تحتاج إلى إجابة شافية حول هذا الموضوع. ومن أمثلة هذه الأسئلة:

١ - ما هو المدخل الحقيقى والأفضل لإحداث التغيير التنظيمى، من بين المداخل المختلفة المعروفة حتى الآن؟

٢ - إذا سلمنا بأن أحد المداخل هو الأفضل، فما هى علاقته بباقى المداخل وما علاقة باقى المداخل به؟

٣ - هل يمكن التوصل إلى نظرية شاملة وعامة تقوم على مجموعة من المبادئ والنماذج والقوانين العامة التى تحكم عملية التغيير التنظيمى، ومن ثم تمكننا من القدرة على فهم هذا الموضوع، والسيطرة عليه، والتنبوء به؟

٤ - هل هناك وسائل أو أساليب معينة يمكن التوصل إليها والاتفاق عليها لإحداث التغيير التنظيمى بكفاءة وفعالية؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها -والتى مازالت تشغل بال الكثير من الباحثين- تعتبر سببا هاما من أسباب التفكير فى هذا البحث.

ومن الأسباب الأخرى الهامة التى دفعت الباحث لاختيار هذا الموضوع أيضا أن جميع محاولات التغيير التنظيمى، أو ما يسمى «بالإصلاح الإدارى» والتى تعاقبت قبل وبعد الثورة المصرية فى يولية ١٩٥٢ وحتى الآن، سواء بالاستعانة بخبراء مصريين أو أجانب -لم تؤت ثمارها بالصورة المرجوة. وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على أن جانبا مهما لايزال مفقودا فى المعالجة، فمازالت الشكوى مستمرة من نفس العيوب بل وربما نجد أن هذه العيوب تزداد وتتفاقم بدرجة أكبر، سواء فيما يتعلق بتحسين أحوال العاملين فى الحكومة والقطاع العام، أو فيما يتعلق بتحسين الأداء الفردى والتنظيمى بصفة عامة، أو فيما يتعلق بتحسين الإنتاجية وتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، أو فيما يتعلق بزيادة الانتماء الفردى للمنظمات على كافة مستوياتها، والشعور بالولاء والإخلاص فى العمل، وأداء الدور بأكبر درجة من الإتقان، أو غير ذلك(٥).

إن هذا الجانب الذى لايزال مفقودا فى إحداث الإصلاح المنشود والذى لم يحاول أحد من المعنيين بالأمر استخدامه، قد أشار إلى أهميته وضرورته بوضوح شديد عالمان بارزان تم اللجوء إليهما فى الستينيات لوضع خطة لإصلاح الإدارة الحكومية وهما: «لوثر جوليك وجيمس بولوك» حيث نجد أنهما قد خصصا فصلا كاملا فى بداية تقريرهما عن «الإسلام والحكم» ومن أهم ما ورد فيه:(٦)

«إننا ندرك حق الإدراك أن النظم الحكومية تتكيف وفق مقتضيات الجو الثقافى الذى توجد فيه، ولا يمكن بحث خطط إعادة تنظيم جهاز أى حكومة أو إجراءاتها بمعزل عن تصرف التيارات العامة التى تسود حياة الأمة، والمعتقدات الأساسية التى تدين بها.. ومن المهم أن نعترف منذ البداية بأن أمر جهاز الحكم ليس بأهم الأمور فالمعتقدات، والقيم التى يقوم عليها تفوقه أهمية وخطورة. فإذا استطاع الجهاز أن يبتعث هذه المعتقدات والقيم وأن يصوغها ويشكلها فى صورة نظم، فإن التقدم

الذى يحرزه الشعب -حقا- لا يكمن فى النظم الحكومية، بل فيما تقوم عليه من قوى أخلاقية وفلسفية وروحية. لهذا كان على المسئولين عن إعادة التنظيم للجهاز الحكومى على نحو جذرى أن يستهدوا بهدى ثقافة الأمة ذاتها وفهم المعتقدات والقيم التى تسير عليها فى حياتها»(٧).

ثم يمضى العالمان فى إيضاحهم بأنه رغم صعوبة فهمهما المعتقدات وقيم الإسلام لانتمائهم لثقافة أخرى، إلا أنهما قد بذلا جهدا كبيرا فى التعرف عليها سواء بالقراءة أو بمقابلة المتخصصين فيها من القيادات الدينية والفكرية، وذلك ليتبينا تيارات الثقافة المصرية «التى يبدو أن لها تأثيرا أساسيا فى المشكلات التى نبحثها»(٨) ثم يقران بأنه قد راعهما خلال هذا البحث أنهما قد اهتديا إلى «عدد من المعتقدات الأساسية الوثيقة الصلة بتلك المشكلات» ثم أورداها «فى صورة بالغة الإيجاز خالية مما تستحقه من إفاضة وتفصيل»(٩).

ثم يتوصل هذان العالمان الجليلان فى نهاية فصلهما عن «الإسلام والحكم» إلى «أن الثقافة الإسلامية من أصلح الأسس للحكم الناجح فى العصر الحديث، ليس هذا فحسب بل إنها كذلك تقدم للشعب المصرى المبادئ التى يمكن أن يقيم عليها «ديمقراطيته» الجديدة.. فالثقافة الإسلامية أبعد الأشياء عن إعاقة سير التقدم والتطور فى النظم الحكومية، كما أنها أبعد الأشياء عن الدعوة إلى الطاعة العمياء أو التشبث بالتقاليد العتيقة، ذلك أن الثقافة الإسلامية تشجع الإنسان على استخدام عقله فى تقدير مقتضيات العالم الحديث مع الاطمئنان إلى القيادة المسئولة، وتبادل الرأى والمشورة، وهذا على التحديد هو المنهج الذى صارت الحاجة ماسة إليه»(١٠).

وعلى الرغم من الوضوح التام فى هذا التقرير لتلك الحقيقة الجلية عن الدور الفاعل للإسلام فى الإصلاح والتغيير، إلا أن أحدا لم يحاول حتى الآن -لا من الحكام المسئولين ولا من العلماء المتخصصين- أن يضع تلك النقاط التى أثاراها على الحروف، ويقدم منهجا متكاملا للتغيير التنظيمى يقوم على مبادئ الدين الإسلامى الحنيف ويهتدى بهديه، ذلك الدين الذى يشكل ثقافة أبناء هذه الأمة ويكمن فى وجدانها.

ومن هنا كان انطلاق هذا البحث ليكون -على الأقل- بداية وخطوة لوضع هذا الإطار الكامل والشامل للتغيير التنظيمى فى الإسلام، باعتباره فرض كفاية على جموع المسلمين، وفرض عين على المتخصصين، وأنا واحد منهم، فإن أصبت ووفقت فى ذلك فمن فضل الله -سبحانه وتعالى- وكرمه، وإن كان هناك قصور، أو تقصير فمن نفسى والله أسأل العفو والمغفرة.

أهمية البحث

ترجع أهمية هذا البحث إلى عدة أمور أهمها:

١ - أنه يتناول موضوعا مهمًا من موضوعات السلوك التنظيمى وهو «التغيير التنظيمى» والذى يعتبر حديثا نسبيا ويحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة لإزالة الكثير من جوانب اللبس والغموض العلمى التى لايزال يعانى منها - كما سبق أن أشرنا - والوصول به إلى مرحلة

التنظير العلمى. ولم يأخذ هذا الموضوع - رغم أهميته وتزايد البحث حوله باللغة الإنجليزية- حقه فى مجال البحث العلمى باللغة العربية.

٢ - أن هذا البحث يعتبر محاولة للاستفادة بمبادئ الدين الإسلامى الحنيف فى مجال الإدارة والتنظيم وذلك فى موضوع محدد هو التغيير التنظيمى، بما قد يثرى جانب العلم والمعرفة النظرية فى مجال التغيير التنظيمى بصفة عامة، ويعمل على إيجاد «استراتيجية» متكاملة تقوم على مبادئ الدين الإسلامى الحنيف تمكننا من تحقيق التغيير التنظيمى الذى يؤدى إلى تحقيق الفلاح التنظيمى وذلك فى ظل ظروف أى بلد إسلامى كمصر، وذلك بصفة خاصة.

أهداف البحث

من أهم أهداف هذا البحث:

١ - محاولة إزالة الغموض العلمى الذى يحيط بموضوع التغيير التنظمى وذلك من منطلق إسلامى يعتمد على القرآن الكريم والسنة المطهرة، وغيرهما من مصادر التشريع الإسلامى.

٢ - التوصل إلى «استراتيجية» للتغيير التنظيمى من منطلق ديننا الإسلامى الحنيف تحقق الفلاح التنظيمى المنشود وتتناسب مع ظروفنا ومعتقداتنا الخاصة.

٣ - استكمال ما سبق أن بدأه البعض من دراسة، لإبراز الفكر الإدارى والتنظيمى فى الإسلام للوصول إلى نظرية إسلامية متكاملة فى هذا الصدد، باعتبار أن ذلك يعتبر من فروض الكفاية على المسلمين كافة، ومن فروض العين على المتخصصين فى هذا المجال.

فإن وفقت فى تحقيق هذه الأهداف أو بعضها، فذلك من فضل الله -سبحانه وتعالى- وكرمه علىّ وإن كان غير ذلك فمن نفسى، وحسبى أننى حاولت ليستمر طريق البحث بلا توقف، ولألفت نظر الآخرين إلى استكمال ما فاتنى.

فروض البحث

من خلال النظر والدراسة الاستطلاعية فى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، والكتابات المختلفة عنهما وحولهما، والكتابات المختلفة حول موضوع التغيير التنظيمى بصفة عامة، أمكن التوصل إلى فروض هذا البحث التى يمكن إيجازها فيما يأتى:

أ- أن هناك غموضا وعدم اتفاق فى المداخل الأخرى للتغيير التنظيمى، وأن هذا الغموض وعدم الوضوح يمكن إزالته فى ظل المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى.

ب - يمكن التوصل إلى استراتيجية متكاملة تتميز بالشمول والعمومية للتغيير التنظيمى المخطط من منطلق إسلامى، وتقوم هذه الاستراتيجية على عدة مبادئ ونماذج فرعية معينة أهمها:

١ – أن البشر هم العنصر الأساسى المحدد لعملية التغيير والذى تتغير بناء على تغيير ما بأنفسهم باقى العوامل الأخرى المحيطة.

٢ – أن نقطة البداية فى إحداث أى تغيير تنظيمى مخطط هو النفس، فإذا تغيرت بصورة مدروسة ومخططة أمكن بالضرورة تغيير العوامل الأخرى المحيطة.

٣ – تعتبر الجماعة –وليس الفرد– هى المقصودة بعملية التغيير لإحداث الفلاح التنظيمى المنشود من خلال عملية التغيير التنظيمى.

٤ – أن هناك علاقة بين النمط الإدارى والهيكل التنظيمى والتطور «التكنولوجى» من ناحية، وبين عملية التغيير التنظيمى من ناحية أخرى، لا باعتبارها مداخل أساسية لإحداث التغيير التنظيمى، وإنما باعتبارها عوامل مساعدة ومهيئة لعملية التغيير.

٥ – أن التغيير التنظيمى المخطط فى الإسلام يقوم لتحقيق أهداف معينة وباستخدام وسائل وأساليب ونماذج خاصة يمكن من خلالها إحداث التغيير التنظيمى بصورة منظمة وفى الاتجاه الصحيح، وكذلك المحافظة على الوضع التغييرى الأمثل.

٦ – أنه يمكن التوصل إلى قوانين ومبادئ ونماذج عامة وشاملة، يمكن أن تفيد فى فهم عملية التغيير والتحكم فيها والتنبوء بها.

منهج البحث

إن هذا البحث، باعتباره بحثا نظريا، يهدف إلى بناء نظرية متكاملة فى مجال محدد من مجالات السلوك التنظيمى، وهو التغيير التنظيمى المخطط، وتقوم هذه النظرية –بصورة كاملة– انطلاقا من مصادر الشريعة الإسلامية الغراء، مع المقابلة بالمداخل الأخرى الوضعية كلما أمكن ذلك.

وسوف يتَّبع الباحث فى هذا البحث التحليل المنطقى، بالإضافة إلى المنهج الاستقرائى فيما يتعلق بآيات القرآن الكريم خاصة وكذلك الأحاديث النبوية وذلك لاستنباط المبادئ والقوانين والنماذج العامة التى تكوِّن إطار هذه النظرية أو (الاستراتيجية) الشاملة التى يهدف الباحث إلى بنائها.

ونظرا لطبيعة هذا البحث التى تتمثل –بصورة أساسية– فى الاعتماد على الشريعة الإسلامية الغراء فى بناء النظرية أو (الاستراتيجية) المقترحة، فإن الباحث لابد وأن يلتزم بمنهج البحث فى هذه الشريعة والذى يقوم على أسس محددة أفاض فيها علماء أصول الفقه فى الكثير من مؤلفاتهم[١١]، ولقد حدد هؤلاء العلماء أن استنباط الأحكام الفقهية فى الشريعة الإسلامية ينطلق من عدة مصادر، ولقد تم تقسيم هذه المصادر بطرق مختلفة منها:

أ - تقسيم الأدلة الشرعية حسب درجة الاتفاق حولها:

فيذكر عبدالوهاب خلاف أنه «قد ثبت للعلماء بالاستقراء أن الأدلة التى تستفاد منها الأحكام الشرعية العملية ترجع إلى أربعة: القرآن والسنة والإجماع والقياس، وأن أساس هذه الأدلة والمصدر التشريعى الأول منها هو القرآن الكريم، ثم السنة التى فسرت مجمله وخصصت عامه وقيدت مطلقه وكانت تبيانا له وتماما.. وتوجد أدلة أخرى عدا هذه الأدلة الأربعة لم يتفق جمهور المسلمين على الاستدلال بها، وأشهر هذه الأدلة المختلف فى الاستدلال بها ستة: الاستحسان، والمصلحة المرسلة، والاستصحاب، والعرف، ومذهب الصحابى، وشرع من قبلنا[١٢]، «فجملة الأدلة الشرعية عشرة، أربعة متفق من جمهور الفقهاء على الاستدلال بها، وستة مختلف فى الاستدلال بها»[١٣].

ب - تقسيم الأدلة الشرعية من حيث درجة الاستقلال فى إثبات الحكم:

حيث «تنقسم إلى أدلة تثبت الحكم مستقلة بذاتها وهى الكتاب والسنة والإجماع، وإلى أدلة لا تثبت الحكم مستقلة بذاتها، بل بالاعتماد على أصل من هذه الأصول الثلاثة المذكورة وهى القياس وأخوية الاستحسان والمصالح المرسلة.»[١٤].

جـ - تقسيم الأدلة الشرعية على أساس النقل والعقل:

فالنقلى الكتاب والسنة، ويحلق بهما لدى البعض شرع من قبلنا ومذهب الصحابى.

والعقلى الاجتهاد فرديا كان أو جماعيا.

وكل واحد من الاثنين مفتقر إلى الآخر؛ لأن الاستدلال بالمنقول لابد فيه من النظر والتدبر بالعقل، والأدلة العقلية لا تعتبر شرعا إلا إذا استندت إلى النقل. ويدل هذا على أن الأدلة النقلية هى الأصل فى الاستدلال ولذلك يستدل بها على الأحكام الجزئية والفرعية، ويستدل بها على القواعد الكلية التى تستند إليها الأحكام الفرعية، ومرجع الأدلة كلها -نقلية أو عقلية- الكتاب الكريم، لأن السنة إنما جاءت مبينة له، وشارحة لمعانيه، وهو الذى دل على اعتبارها، من جهة أمره بطاعة الرسول ومن جهة المعجزة الدالة على صدقه، وهو الذى دل على اعتبار الاجتهاد بالقياس أو برعاية مصلحة الخلق[١٥]. فكتاب الله هو أصل الأصول الشرعية، والغاية التى تنتهى إليها أنظار النظار، ومدارك أهل الاجتهاد، وليس وراءه غاية لمستزيد. قال تعالى: ﴿**وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِكُلِّ شَيْءٍ**﴾ [النحل:٨٩]، وقال تعالى: ﴿**مَّا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِن شَيْءٍ**﴾ [الأنعام:٣٨][١٦].

فكلمة «**تبيانا لكل شيء**» واضحة فى أن القرآن قد غطى الحياة البشرية كلها بإعطائها الجواب الشافى فى شئون الهداية فى كل أمر وإنما غطى القرآن الحياة البشرية إما بالجواب المباشر، وإما بقول رسول الله ﷺ وفعله وحاله الذى هو شرح القرآن، وإما بما أحال عليه الكتاب والسنة من طرق تستنبط من خلالها أحكام الإسلام فى الأحوال العادية والأحوال الاستثنائية بما يسع الزمان والمكان

والأشخاص والأحوال(١٧). ومن دلائل إعجاز هذا القرآن البالغ الذى لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه، شهادة غير المسلمين أنفسهم من العلماء من أمثال «موريس بوكاى» بأنه الكتاب الوحيد من بين الكتب المقدسة الباقية حتى الآن، الذى ثبت فى ضوء جميع المعارف العلمية الحديثة أنه خال من أى تحريف أو زيادة أو نقص أو تناقض، مما يدل على أنه من عند من أحاط بكل شىء علما، وأنه قد تكفل بحفظه ورعايته بنفسه -سبحانه وتعالى-(١٨).

فيبتدئ عند استنباط الحكم بأخذه من الكتاب فإن لم يتيسر ذلك للمجتهد عدل إلى السنة يستخرجها فإن لم توافه بالحكم، طلب الإجماع فإن لم يجد فى المسألة إجماعا يغنيه استنجد بالقياس وهو آخر المطاف وهذه الأدلة هى المتفق عليها وما عداها مختلف فيها، وقد ورد فى ثبوت هذا الترتيب فى طريقة استنباط الأحكام حديث معاذ بن جبل لما أرسله النبى ﷺ إلى اليمن قاضيا ومعلما فقال له: «**بم تقضى؟**» قال معاذ: بكتاب الله تعالى، قال: «**فإن لم تجد**»، قال: فبسنة رسول الله، قال: «**فإن لم تجد**»، قال معاذ: أجتهد رأيى، ولا آلو، قال: فضرب رسول الله على صدرى، وقال: «الحمد لله الذى وفق رسول رسول الله لما يرضى الله ورسوله»(١٩).

خصائص التشريع الإسلامى

بعد أن تعرفنا على المصادر التى تستنبط منها الأحكام فى الشريعة الإسلامية وترتيب هذه المصادر، فإنه من المهم أن نشير إشارة -ولو بشكل مختصر- إلى أهم الخصائص التى تميز التشريع الإسلامى عن غيره من التشريعات والاجتهادات البشرية، ومن أهم هذه الخصائص:

أولا: الربانية:

ويقصد بهذه الخاصية أن الشريعة الإسلامية هى الشريعة الوحيدة الآن على ظهر الأرض التى يمكن القول باطمئنان: أنها شريعة إلهية ربانية خالصة من أى تشويه أو تحريف أو زيادة أو نقصان وذلك لأن الله -سبحانه وتعالى- هو الذى تكفل بحفظ مصدرها الربانى وهو القرآن، حيث قال تعالى: ﴿**إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ**﴾ [الحجر:٩].

وكما يقول د.يوسف القرضاوى: «فإن الإسلام هو المنهج أو المذهب أو النظام الوحيد فى العالم الذى مصدره كلمات الله وحدها، غير محرفة ولا مبدلة ولا مخلوطة بأوهام البشر، وأغلاط البشر، وانحرافات البشر».

والمناهج أو الأنظمة التى نراها فى العالم إلى اليوم ثلاثة، فيما عدا الإسلام طبعا وهى:

١ - منهج أو مذهب أو نظام مدنى بشرى محض، مصدره التفكير العقلى أو الفلسفى لبشر فرد، أو مجموعة من الأفراد: كالشيوعية والرأسمالية.

٢ - منهج أو نظام دينى بشرى كذلك، مثل الديانة البوذية القائمة فى الصين واليابان والهند والتى

لا يعرف لها أصل إلهى، أو كتاب سماوى فمصدرها إذن فكر بشرى.

٣ - منهج أو مذهب دينى محرف، فهو -وإن كان إلهيا فى أصله- عملت فيه يد التحريف والتبديل فأدخلت فيه ما ليس منه، وحذفت منه ما هو فيه، واختلط فيه كلام الله بكلام البشر، فلم يبق ثمة ثقة بربانية مصدره، وذلك كاليهودية والنصرانية بعد ثبوت التحريف فى التوارة والإنجيل نفسيهما»[٢٠].

وليس ذلك قول علماء الإسلام فقط، بل نجد أن علماء الغرب المسيحيين أنفسهم قد أثبتوا بالدراسة العلمية المحايدة لكل من القرآن والإنجيل والتوارة، أن القرآن هو الوحيد من بين الكتب المقدسة الباقية الآن الذى لم يصبه أى تحريف، أو تشويه أو تدخل بشرى بأى صورة من الصور[٢١].

فالشريعة الإسلامية شريعة ربانية إلهية خالصة، فهى ربانية المصدر والمنهج، كما أنها ربانية الغاية والوجهة.

ومن أهم ثمرات هذه الربانية[٢٢]:

١ - العصمة من التنافس والتطرف.

٢ - البراءة من التحيز والهوى.

٣ - الاحترام وسهولة الانقياد

٤ - التحرر من عبودية الإنسان للإنسان.

٥ - معرفة غاية الوجود الإنسانى.

٦ - الاهتداء إلى الفطرة.

٧ - التحرر من العبودية للأنانية والشهوات.

٨ - سلامة النفس من التمزق والصراع.

ثانيا: الإنسانية:

فمن خصائص الإسلام العامة أيضا بعد الربانية: الإنسانية، فالإسلام يمتاز بنزعته الإنسانية الواضحة الثابتة الأصيلة فى معتقداته، وعباداته، وتشريعاته، وتوجيهاته، إنه دين الإنسان. فإن للإنسان مكانا أى مكان فى غايات الإسلام العليا، وأهدافه الكبرى، مع تقرير غايته الربانية وإبرازها وتثبيتها، إذ لا تنافى بين الغاية الربانية والغاية الإنسانية بل هما متكاملتان فالله هو الذى كرم الإنسان ونفخ فيه من روحه وجعله فى الأرض خليفة وسخر له ما فى السماوات والأرض جميعا منه، وأسبغ عليه نعمه ظاهرة وباطنة[٢٣].

ومن أهم مظاهر التكريم الإلهى للإنسان[٢٤]:

أ – استخلافه فى الأرض.

ب – خلقه فى أحسن تقويم.

جـ – تميزه بالعنصر الروحى.

د – تسخير الكون لخدمة الإنسان.

هـ – إلغاء الوساطة والكهنوتية بين الله والإنسان.

و – الاعتراف بالكيان الإنسانى كله.

ومن أهم ثمرات الإنسانية فى الإسلام تحقيق مبادئ الإخاء والمساواة والحرية[٢٥].

ثالثا: الشمول:

الشمول من الخصائص التى تميز بها الإسلام عن كل ما عرفه الناس من الأديان والفلسفات والمذاهب، بكل ما تتضمنه كلمة الشمول من معان وأبعاد. إنه شمول يستوعب الزمن كله، ويستوعب الحياة كلها، ويستوعب كيان الإنسان كله.

لقد عبر الشهيد حسن البنا عن أبعاد هذا الشمول فى رسالة الإسلام فقال وأجاد:

«إنها الرسالة التى امتدت طولا حتى شملت آباد الزمن.. وامتدت عرضا حتى انتظمت آفاق الأمم.. وامتدت عمقا حتى استوعبت شئون الدنيا والآخرة»[٢٦].

«ولهذا كله كانت طبيعة الإسلام تساير العصور والأمم، وتتسع لكل الأغراض والمطالب، ولهذا أيضا كان الإسلام لا يأبى أبدا الاستفادة من كل نظام صالح لا يتعارض مع قواعده الكلية وأصوله العامة»[٢٧].

رابعا: التوسط والاعتدال:

من المعضلات التى لم ينجح المشرعون من البشر فى حلها التطرف فى التشريع، فبعض القوانين تجنح إلى أقصى اليسار، وبعض آخر يجنح إلى أقصى اليمين، وقلما يوفق واضعو القوانين إلى التوسط والاعتدال، والتوسط والاعتدال ليسا بالأمر الميسور.

وقد جاءت الشريعة الإسلامية نسيج وحدها فى هذا الجانب، فلا إفراط ولا تفريط فى تشريعاتها، بل توسط واعتدال[٢٨]، وصدق الله إذ يقول: ﴿ **وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا** ﴾ [البقرة:١٤٣] ويقصد بالوسطية هنا الخيار والفضل، فقد قال تعالى: ﴿ **كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ** ﴾[آل عمران: ١١٠].

ويعبر عن هذه الخاصية أيضا بـ « التوازن » ويعنى بها التوسط أو التعادل بين طرفين متقابلين أو متضادين، حيث لا ينفرد أحدهما بالتأثير فيأخذ أكثر من حقه على حساب الطرف الآخر.

ومن أمثال الأطراف المتقابلة أو المتضادة: الروحية والمادية، والفردية والجماعية، والواقعية والمثالية، والثبات والتغيير، وما شابهها. ومعنى التوازن بينها أن يفسح لكل طرف منها مجاله بلا غلو ولا تقصير(٢٩).

خامسا: الواقعية:

فالشريعة الإسلامية لا تتعامل مع الناس من برج عاجى، ولا تنظر إليهم نظرة مثالية تهيم فى عالم الخيال، ولكنها تتعامل مع واقعهم المحسوس بكل ما فيه من طهر أو خطيئة، ومن فجور أو تقوى، ومن خير أو شر، وإنها إنما جاءت لتنظيم هذا الواقع والارتفاع به إلى أعلى درجات الكمال والطهر والتقوى.

وهى حينما تفعل ذلك تفعله عن حكمة واقتدار، وإحاطة بهذا الواقع من جميع جوانبه ونواحيه، وكيف لا تكون كذلك، والذى يشرع للإنسان ويوجهه ويعلمه هو الذى خلق الكون والحياة والإنسان، فهو أعلم بما يصلحه وما يفسده، وما يرقى به إلى درجة الملاك، وما يهبط به إلى حضيض البهائم، ﴿ **أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ** ﴾[الملك: ١٤].

« وهذا بخلاف الفلسفات والمذاهب « والأيديولوجيات » الأرضية الوضعية كلها، فقد وضعها بشر محدودو القدرة والمعرفة، تنقصهم الإحاطة التامة بواقع الكون وواقع الحياة وواقع الإنسان، الإحاطة بحاجاته كلها، وبدوافعه كلها، وبطاقاته كلها، وبتطوراته كلها، الإنسان فى كل مكان، وفى كل زمان، وفى كل حال.. ومن ثم فإن نظرتها تأتى قاصرة لواقع الإنسان والحياة، وفى رعايتها له. ولهذا تجد فيها كثيرا من الأوهام والتخيلات التى لا يقوم عليها الواقع المشاهد »(٣٠).

ومن دلائل الواقعية فى الشريعة الإسلامية -كما يحددها الدكتور يوسف القرضاوى- جملة أمور عامة؛ منها(٣١):

١ - التيسير ورفع الحرج.

٢ - مراعاة سنة التدرج.

٣ - النزول عن المثل الأعلى إلى الواقع الأدنى للضرورة أو ما يمكن أن نسميه « مراعاة ظروف الموقف ».

سادسا: الوضوح:

ليس هناك ما هو أبين وأوضح من الشريعة الإسلامية، «فالوضوح هو إحدى الخصائص العامة للإسلام سواء فيما يتعلق بالأصول والقواعد، أم بالمصادر والمنابع أم بالأهداف والغايات أم بالمناهج والوسائل».

ولقد سبق أن رأينا -في بداية هذا الفصل- مدى ما تعانيه المداخل الأخرى للتغيير التنظيمي من غموض ولبس، بل إن هذه هي سمة جميع المذاهب والأيديولوجيات الأرضية الحديثة، فإنها رغم بريقها تفتقر إلى مجرد تعريف دقيق – أو كما يقول المناطقة: جامع مانع- يحدد مدلولها، ويوضح طبيعتها ومفاهيمها الأساسية، فإن هذا التعريف المجرد مفقود. ولهذا يختلفون حولها في كل شيء، حتى في معناها: ما هو؟.

سابعا: الجمع بين الثبات والمرونة:

إن من عظمة الشريعة الإسلامية وأحد أسرار استمراريتها وخلودها وشمولها، أنها تجمع بين خاصيتين لا يمكن أن تجمع بينهما أى شريعة أخرى، وهما: الثبات والتطور أو الثبات والمرونة، فإن الله سبحانه وتعالى قد أودع فى هذا الدين الخاتم عنصر الثبات والخلود، وعنصر المرونة والتطور معا، وهذا من روائع إعجازه وآية من آيات عمومه وخلوده وصلاحيته لكل زمان ومكان.

ونستطيع أن نحدد مجال الثبات، ومجال المرونة، فى شريعة الإسلام ورسالته الشاملة الخالدة، فنقول:

إنه الثبات على الأهداف والغايات والمرونة فى الوسائل والأساليب ، الثبات على الأصول والكليات والمرونة فى الفروع والجزئيات، الثبات على القيم الدينية والأخلاقية والمرونة فى الشئون الدنيوية والعلمية.. وإنما يتعرض المجتمع الإسلامى للخطر نتيجة لأحد أمرين:

الأول: أن يجمد ما من شأنه التغير والتطور والحركة فتصاب الحياة بالعقم والجمود.. كما حدث فى عصور الانحطاط والشرود عن هدى الإسلام الصحيح.

الثانى: أن يخضع للتطور والتغير ما من شأنه الثبات والدوام والاستقرار. فهما أمران أحلاهما مر.

إن الإصلاح الحقيقى، أن نتفهم جيدا ما يجب أن يتطور من شئون الحياة، فنبذل جهودنا لتطويره وتحسينه، كما نعرف ما يجب أن يبقى ثابتا راسيا من القيم والأفكار والعقائد..»[٣٢].

أهم المصطلحات المستخدمة فى البحث

هناك عدة مصطلحات هامة تكررت فى البحث، ومن المهم أن نتفق من البداية على ما نقصده من مدلولاتها -حتى يتبين ما نقصده منها ولا يحدث أى نوع من أنواع اللبس أو سوء الفهم- ومن أهم هذه المصطلحات، أو الألفاظ ما يأتى:

أولا: (استراتيجية):

إن كلمة (استراتيجية) ليست كلمة عربية ولكنها مأخوذة عن اللغة اليونانية وتعنى حرفيا «فن الجنرال» أو أساليب القائد العسكرى(٣٣). وبالرجوع إلى قواميس اللغة الإنجليزية فإننا نلاحظ أن أصل الكلمة يستعمل فى النواحى العسكرية، بل هو مأخوذ منها بصورة أساسية. ومن أهم هذه المفاهيم: أنها «فن استخدام القوات العسكرية للوصول إلى نتائج تحددها السياسة»(٣٤) وهذا هو التعريف الكلاسيكى الذى اعتبره الجنرال بوفر تعريفا ضيقا للاستراتيجية ومن ثم فإنه صاغه على النحو التالى: «الفن الذى يهم «القوة» لبلوغ أهداف السياسة»(٣٥) ويتضح من هذا التعريف سعة هذا الفن لجميع الوسائل -سواء كانت عسكرية أم غير عسكرية- والتى يمكن أن تساهم فى تحقيق الأهداف السياسية.

وفى قاموس (وبستر) نجد هذا التعريف الشامل (للاستراتيجية):

«**الاستراتيجية**: علم وفن تشغيل واستغلال الطاقات العسكرية والنفسية والاقتصادية والسياسية لأمة أو لمجموعة من الأمم لتتمكن من الحصول على أقصى تأييد وتدعيم لسياساتها فى السلم والحرب»(٣٦).

وفى قاموس (أكسفورد) المختصر نجد تلك المعانى لكلمة (استراتيجية)(٣٧):

١ - فن تخطيط العمليات والتصرفات، وخاصة تحركات الجيوش والأساطيل.

٢ - مهارة فى تنظيم وعمل شىء ما.

٣ - خطة عامة للعمل.

وبالرغم من تلك الخلفية العسكرية التاريخية لمفهوم الاستراتيجية، إلا أن استخدام تلك الكلمة قد شاع فى مجال العلوم الإدارية وفى العلوم السلوكية وفى التغيير التنظيمى كحقل من حقولها.

وحتى الآن لم يقف الباحث على لفظ عربى يقابل لفظ «استراتيجية» ومن ثم كثيرا ما يحدث خلط بين «الاستراتيجية» والسياسة والأهداف والتخطيط (والتكتيك)، بالرغم من أنه يجب أن يكون هناك وضوح فى معنى كل منها وعلاقته بالآخر.

(**فالاستراتيجية**) أسلوب عمل وليست برنامجا أو خطة، فالخطة هى الشكل النهائى الذى يحول الاستراتيجية إلى خطوات تطبيقية عملية، وهذه الخطوات العملية هى ما تسمى الإجراءات.. وأما تحديد الأهداف فإنها أولى عمليات التخطيط ودون أن تكون للمنظمة أهداف واضحة محددة لا يمكن أن ترسم السياسات والاستراتيجيات التى يفترض فيها أنها تحقق أهداف المنظمة.

أما (**التكتيك**) فإنه يعنى الخطط المرحلية والبرامج الموضوعية لتنفيذ أهداف الاستراتيجية الكبرى[٣٨].

ولعل أقرب مفهوم للاستراتيجية كما يقصده الباحث فى هذا البحث هو أنها: أسلوب عمل تحدده الإدارة العليا فى منظمة ما لتحقيق الأهداف التنظيمية لهذه المنظمة. ومن ثم فإن (استراتيجية) التغيير التنظيمى تعتبر الأسلوب أو الاتجاه أو المسار الذى يمكن أن تختاره الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانيا: التنظيم:

يقصد الباحث بالمنظمة أو بالتنظيم: ذلك المفهوم الشامل للتنظيم باعتباره -طبقا لتعريف (جيمس مونى): «أى تجمع إنسانى يهدف إلى تحقيق هدف مشترك»[٣٩].

ويعرف (برنارد) التنظيم بأنه: «نظام لأنشطة أو قوى منسقة إراديا لشخصين أو أكثر.. فالتنظيم فى نظره نظام للتعاون».

ويظهر التنظيم للوجود عندما:

١ - يكون هناك أكثر من شخص قادرين على الاتصال فيما بينهم.

٢ - ولهم هدف واحد مشترك.

٣ - ويعملون معا بصورة منسقة ومنظمة لتحقيق هذا الهدف[٤٠].

ومن ثم فإن كلمة تنظيم أو منظمة أو تنظيمى، إذا وردت فى البحث يقصد بها جميع الأشكال التنظيمية الإرادية الإنسانية ابتداء من أصغر منظمة إلى أكبر دولة.

ثالثا : مدخل إسلامى مقارن :

(أ) – مدخل إسلامى

يقصد الباحث من كلمة مدخل إسلامى هنا ما ذهب إليه الإسلام من أحكام ومبادئ وقواعد وأساليب مستمدة من مصادره التشريعية وذلك فيما يتعلق بموضوع التغيير التنظيمى.

أى أن هذا المدخل يقوم على مصادر التشريع الإسلامى، باعتبار أن الإسلام دين سماوى أنزله الله –سبحانه وتعالى– على خاتم أنبيائه محمد ﷺ إلى الناس كافة فى كل زمان ومكان لينظم كافة شئونهم فى الدين والدنيا بما يحقق لهم الفلاح فى الدنيا والآخرة. فالإسلام عقيدة وشريعة، ذو خصائص فريدة تميزه عن سائر الشرائع والأديان(٤١).

(ب) – مقارن :

يقصد الباحث بذلك : أن منهج البحث يقوم على المقارنة بين ما يصل إليه فى المدخل الإسلامى وبين المداخل الوضعية الأخرى فيما يتعلق بالتغيير التنظيمى.

ولقد صادف الباحث فى هذا الصدد مشكلتين وهما :

١ – خطأ اختيار لفظ « مقارن » أصلا، فبالرغم من شيوع استخدامه –مما أوقع الباحث فى ذلك الخطأ عند اختيار عنوان للبحث فى مراحله الأولى– إلا أنه قد اتضح للباحث أن المقارنة لا تكون إلا بين مثلين، ونظرا لأن الشريعة الإسلامية شريعة إلهية ذات خصائص فريدة –كما سبق أن أشرنا– لا تتوافر لأى شريعة أو منهج أو مدخل بشرى آخر فإن كلمة مقارن هنا لا تكون دقيقة. والأصح فى هذا المقام هو استخدام لفظ : « مقابل » وليس « مقارن »، وذلك لأن المقابلة تكون بين مختلفين. وهذا ما اكتشفه الباحث أخيرا، وهو ما يقصده من « مقارن » فهى إذن دراسة مقابلة وليست دراسة مقارنة، ومن ثم فإننى أوصى غيرى من الباحثين فيما بعد بمراعاة ذلك.

٢ – وأما المشكلة الثانية فإنها تتمثل فى صعوبة المقارنة أو المقابلة، نظرا للاختلاف الشديد فى الغاية والوجهة والخصائص والوسائل، لكل من الإسلام والمداخل الأخرى. فللإسلام تفرده وتميزه الذى يصعب أن يصب فى قالب جامد يقارن على أساسه نتاج الفكر البشرى فى أى مجال من المجالات.

رابعا : المداخل الأخرى :

سوف يتكرر فى البحث مصطلح « المداخل الأخرى »، ويقصد الباحث بهذا المصطلح جميع المداخل والمذاهب والفلسفات والأيديولوجيات الوضعية فيما عدا الإسلام سواء كانت تمت بصلة إلى الشرق أو إلى الغرب.

خطة البحث

سوف يقسم الباحث هذا البحث -بإذن الله تعالى- إلى مقدمة وستة أبواب وذلك كما يأتى:

مقدمة البحث

وتشتمل على أهداف البحث وأهميته، وفروضه ومنهجه، وأهم مصطلحاته، وخطته.

الباب الأول:

ويتناول مداخل التغيير التنظيمى المختلفة بالدراسة والمقارنة، ويتضمن فصلين: **الفصل الأول** ويتضمن توضيحات لطبيعة المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى والسنة العامة التى تحكمه **والفصل الثانى** ويتضمن نبذة عن المداخل الأخرى مع تحديد علاقاتها بالمدخل الإسلامى السابق الإشارة إليه.

الباب الثانى:

ويتناول قضية الشمول والعمومية التى تتصف بها مداخل التغيير التنظيمى المختلفة ويتضمن أربعة فصول: **الفصل الثالث** ويتناول المدى الزمنى للتغيير محددا نموذجا عاما يوضح أثر النطاق الزمنى للتغيير فى المدخل الإسلامى، **الفصل الرابع** ويتناول أهمية ودور الجماعة فى إحداث التغيير محددا مفهوم النطاق العددى فى حديه الأدنى والأعلى وضرورته فى نجاح التغيير التنظيمى **الفصل الخامس** ويتناول طبيعة المقاييس المستخدمة فى المداخل الأخرى لتحديد مستوى وكفاءة الأداء التنظيمى ومدى ما تعانيه من نقص وقصور وذلك باعتراف علماء من أبناء الحضارة الغربية المعاصرة، **الفصل السادس** ويتناول بالدراسة والتحليل بناء مقياس للأداء التنظيمى من منطلق إسلامى بحيث يكون محددا وشاملا وعاما، ويعالج نواحى النقص والقصور فى المقاييس الأخرى.

الباب الثالث:

ويتناول معالجة لتحديد مفهوم النفس وطبيعتها فى الإسلام ويتضمن فصلين وهما: **الفصل السابع** ويتناول بالتحديد مفهوم النفس وجوهرها وكيف بدأ خلقها ومكوناتها وعلاقاتها بالعوالم المحيطة بها وحاجاتها وكيفية تحقيق التوازن فى إشباعها، **الفصل الثامن**: ويتناول بالتحديد طبيعة النفس من حيث مدى ما تتصف به من خير أو من شر وحالاتها المختلفة بين الخير والشر، والفطرة التى فطرها الله عليها. وانعكاس ذلك على التعامل الإدارى معها.

الباب الرابع:

ويتناول أهم النماذج التي يمكن الاسترشاد بها لفهم ما بالنفس ومعرفة كيفية إنشائه أو تغييره ويتضمن خمسة فصول وهى: **الفصل التاسع**: ويتناول الغاية العامة والمباشرة لإحداث التغيير التنظيمى لكل من الفرد والمنظمة، ومدى التلاقى بين أهداف الفرد والمنظمة، ومفهوم وطبيعة

الدور وكيفية أدائه. **الفصل العاشر**: ويتناول تحديد نموذج عام يساعد على فهم ما بالنفس، كيف يتم إنشاؤه ابتداء، وكيف يمكن تغييره والمراحل أو المحددات التى تحكم ذلك. **الفصل الحادى عشر**: ويتناول تلك المراحل والمحددات التى تتحكم فى تغيير السلوك الفردى من منظور النظم، وذلك بتقسيمها إلى مدخلات وعمليات ومخرجات . **الفصل الثانى عشر**: ويتناول محاولة لتحديد نموذج عام يساعد على فهم عملية الاتصال ومحددات الاتصال ومراحله وذلك من منطلق إسلامى. **الفصل الثالث عشر**: ويتناول المراحل الرئيسية التى يمكن أن تتبع لتنفيذ أى عملية تغيير تنظيمى (أو فردى) والتى تنقسم إلى ثلاث وهى: مرحلة التخلية، ومرحلة التحلية، ومرحلة الثبات.

الباب الخامس:

. وفيه يتناول الباحث أهمية القيادة ودورها فى إحداث التغيير التنظيمى، وأنماطها المختلفة وفيه ثلاثة فصول وهى: **الفصل الرابع عشر**: ويتناول الباحث فيه تحديد أهمية القيادة وضرورتها ودورها التغييرى؛ مباشرة، أو غير مباشرة. **الفصل الخامس عشر**: وفيه يتناول الباحث اختيار القيادة محددا أهم مقومات الاختيار فى الإسلام. **الفصل السادس عشر**: وفيه يتناول الباحث أنماط القيادة فى الإسلام والمداخل الأخرى وأثرها فى عملية التغيير، مركزا على كل من النمط التشاورى، والنمط الاستبدادى ودورهما فى عملية التغيير.

الباب السادس:

ويشتمل على خلاصة ما تم دراسته فى هذا البحث وأهم النتائج التى تم التوصل إليها فيه، ثم تصور لأهم آفاق البحث فى المستقبل.

هوامش

(١) Wendell French, et. al., Organization Development: Theory Practice, and, Research, (Dallas. Texas: Bussiness Publications Inc., 1978), p. 27.

(٢) من أمثلة هؤلاء العلماء:

(Wendell. French, Cecil Bell, Poul R. Lawrence, J. W. Lorsch, Robert A. Zawacki, R. B. Duncan, and others).

راجع لمزيد من التفصيل: W. L. French, et. al., op. cit., pp. 1-5.

وسوف يتعرض الباحث لمناقشة أكثر تفصيلا لذلك فى الفصل الثانى من هذا البحث.

(٣) H. J. Leavitt, "Applied Organization Change In Industry: Structural, Technological, and Human Approaches", In: H. Leavitt, New Perspectives in Organization Research (New york: John Wily and Sons, 1964).

ولقد قام بترجمة هذه المقالة محمد عبد الرحمن، بعنوان: مداخل التغيير التنظيمى فى مجال الصناعة: (المنظمة العربية للعلوم الإدارية سلسلة الفكر الإدارى المعاصر أبريل ١٩٧٦).

(٤) W. French, et. al., op. cit., p. 5

(٥) للمزيد من التفصيل يمكن على سبيل المثال الرجوع إلى:

- د. حسن أحمد توفيق الإدارة العامة (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٢).
- أ. ب. سنكر، تقرير عن نظام التوظيف بالحكومة المصرية ودرجات الموظفين، (وزارة المالية والاقتصاد، ١٩٥٢).
- د. سيد الهوارى الإدارة العامة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٦).
- د. عاطف محمد عبيد. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،(القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٢).
- د. على السلمى، الإدارة المصرية: رؤية جديدة، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩).
- د. نزيه نصيف الأيوبى، الثورة الإدارية وأزمة الإصلاح فى مصر، (مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية ،يوليو ١٩٧٧)

(٦) لوثر جوليك وجمس بولوك، تنظيم الأداة الحكومية فى الجمهورية العربية المتحدة، (تقرير غير منشور، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، ١٩٦٢).

(٧) المرجع السابق مباشرة، ص٤.

(٨) المرجع السابق، ص٤.

(٩) المرجع السابق، ص٥ .

(١٠) المرجع السابق، ص٦ .

(١١) يعتبر علم أصول الفقة من العلوم العقلية الفذة التى برز فيها علماء الإسلام وبرهنوا من خلال وضعها على سبقهم على كافة العلماء حتى وقتنا الراهن فى وضع ضوابط وقواعد عامة للاستنباط والاجتهاد تفوق فى روعتها ودقتها ما يعرف الآن بالأسلوب العلمي، وكان أول من ألف فى هذا المجال الإمام الشافعى -رحمه الله- حيث كتب فيه كتابه المسمى «بالرسالة» وهناك الكثير من المؤلفات فى هذا الموضوع منذ عصر الإمام -رحمه الله- وحتى وقتنا الراهن نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: **المستصفى** للغزالى و**الموافقات** للشاطبى و**أعلام الموقعين** لابن القيم، و**إرشاد الفحول** للشوكانى، و**علم أصول الفقه** لعبد الوهاب خلاف، و**أصول التشريع الإسلامى** لعلى حسب الله، وغيرهم.

(١٢) عبدالوهاب خلاف، **علم أصول الفقه**، (الكويت: دار القلم، ط. ١، ١٩٨٤)، ص١٢، ٢٢ .

(١٣) د. محمد سعاد جلال، **مقدمة فى التعريف بعلم أصول الفقه والفقه** (القاهرة: الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية، بدون تاريخ)، ص ٩ : ١٠ .

(١٤) على حسب الله، **أصول التشريع الإسلامى**، (القاهرة: دار المثقف العربى ، ط ٦، ١٩٨٢)، ص ٢٣ : ٢٤ .

(١٥) الشاطبى: الموافقات، ٣ / ٢١ .

(١٦) سعيد حوى، **تربيتنا الروحية: دراسة منهجية هادفة فى البناء**، (القاهرة: مكتبة وهبة، ط٢، ١٩٨١)، ص٢٣ .

(١٧) موريس بوكاى، **القرآن الكريم والتوراة والإنجيل والعلم: دراسة الكتب المقدسة فى ضوء المعارف الحديثة**: (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٩).

(١٨) د. محمد سعاد جلال، **مرجع سابق**، ص١٠ : ١١ وأيضا: على حسب الله، **أصول التشريع الإسلامى**، مرجع سابق، ص ٢١ : ٢٣ .

وسوف يقتصر الباحث على تلك العجالة حول أدلة التشريع الإسلامى.

وللمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى مظانها فى كتب الأصول السابق الإشارة إليها.

(١٩) د. يوسف القرضاوى، **الخصائص العامة للإسلام** (القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨١)، ص٣٤ : ٣٥)

(٢٠) راجع فى ذلك على سبيل المثال: موريس بوكاى، **مرجع سابق**؛ د. رشدى فكار، **لمحات على منهجية الحوار والتحدى الإعجازى للإسلام فى هذا العصر**، (القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٢).

(٢١) د. يوسف القرضاوى، **الخصائص العامة للإسلام، مرجع سابق**، ص٧ : ٥٠ .

(٢٢) راجع للتفصيل، د. يوسف القرضاوى، **مرجع سابق**، ص ٥١ : ٦٢ .

(٢٣) المرجع السابق، ص٦٧ : ٨٠ .

(٢٤) المرجع السابق، ص٨٢ : ٩٤ .

(٢٥) المرجع السابق، ص٩٥ .

(٢٦) حسن البنا، **مجموعة الرسائل** ، (دار الشهاب، بدون تاريخ)، ص١٥٥ .

(٢٧) د. عمر سليمان الأشقر، **خصائص الشريعة الإسلامية**، (الكويت: مكتبة الفلاح، ١٩٨٢)، ص٨٦: ٩٠.

(٢٨) راجع للتفصيل د. يوسف القرضاوى، **مرجع سابق**، ص١١٤: ١٤٢.

(٢٩) المرجع السابق، ص١٤٣: ١٤٤.

(٣٠) للمزيد من التفصيل راجع، **المرجع السابق**، ص ١٥٩: ١٦٨.

(٣١) راجع للتفصيل، د. يوسف القرضاوى، **مرجع سابق**، ١٩١

(٣٢) **المرجع السابق**، ص١٩٥: ٢٣٣

(٣٣) راجع: **Encyclopedia Britannica, Strategy**

– د. على السلمى، د. ل. نهرت، **سياسات واستراتيجيات الإدارة فى الدول النامية**، (القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ) ص١٨٥.

The oxford english Dictionary, Vol. x, 1970

ويعبر عنها حرفيا بـ"The art of Acommander -in- chief"

(٣٤) الجنرال بوفر، **مدخل إلى الاستراتيجية** تقديم ليدل هارت، (وزارة الإعلام: هيئة الاستعلامات) ص٩.

(٣٥) **المرجع السابق**. ص١٠.

(٣٦) **Webester Dictionary** , (Vol. 2), 1981

(٣٧) A. S. Hornby, Oxford Student, S Dictionary of current English (oxford university press, 1978), p. 649.

(٣٨) د. على سلمى، د. نهرت، **مرجع سابق**، ص ١٩١: ١٩٢ وللتفصيل أيضا راجع:

– الجنرال بوفر، **مرجع سابق**.

– د. محمد على شهيب، **استراتيجيات وسياسات الأعمال**، (القاهرة: دار الفكر العربى ١٩٧٥)، ص٥٥: ٨٦. وفيه فصل كامل عن المفهوم العلمى لاستراتيجيات وسياسات الأعمال، ف٣.

(٣٩) نقلا عن د. سيد الهوارى، **التنظيم**، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٢)، ص٢٣.

(٤٠) C. Barnard, **The Functions of the Executive**, (Cambridge Harvard University Press, 1951), pp. 81- 82.

(٤١) سبق أن أشرنا سريعا إلى أهم هذه الخصائص فى هذا الفصل.



الباب الأول
التغيير التنظيمى فى الإسلام والمداخل الأخرى

- تمهيد
- الفصل الأول : التغيير التنظيمى فى الإسلام
- الفصل الثانى : التغيير التنظيمى فى المداخل الأخرى

تمهيد

سيقوم الباحث فى هذا الباب بدراسة التغيير التنظيمى فى الإسلام والمداخل الأخرى، وذلك بهدف تحديد حقيقة المدخل الإسلامى والسنة العامة للتغيير فيه، ثم تحديد المداخل الأخرى للتغيير وتحديد طبيعة العلاقة بين هذه المداخل والمدخل الإسلامى، وذلك حتى يكون لدينا تصور واضح ومحدد حول المدخل الذى يجب علينا اتباعه لإحداث التغيير التنظيمى حتى يكون سيرنا بعد ذلك فى الاتجاه السليم المؤدى إلى تحقيق الهدف.

وسوف يتم تقسيم هذا الباب إلى فصلين لتحقيق هذه الأهداف وهما:

- **الفصل الأول**: ويتناول التغيير التنظيمى فى الإسلام وتحديد مدخله الأساسى والذى يحدد مسار أى جهود فى إحداث التغيير أو البحث فيه.

- **الفصل الثانى**: ويتناول التغيير التنظيمى فى المداخل الأخرى ليوضح تاريخ ونشأة هذا الموضوع ومفهومه ومداخله وعلاقة هذه المداخل بالمدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى.

الفصل الأول

التغيير التنظيمي فى الإسلام

تمهيد:

إن من فضل الله -سبحانه وتعالى- علينا وعلى الناس أنه -سبحانه وتعالى- حدد بدرجة واضحة وقاطعة السنة، أو القانون الذى يجرى على أساسه تغيير أحوال الجماعات والأمم، مهما اختلف زمانهم أو مكانهم، أو جنسهم.

وهذه السنة المحكمة التى حددها الله -سبحانه وتعالى- فى كتابه الكريم، تبين بوضوح مجالات التغيير التى تحدث، ومن المسئول عن إحداثها، وأيها يعتبر متغيرا مستقلا، وأيها يعتبر متغيرا تابعا، وما هى طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين؟ وهل يمكن القول بأنها علاقة خطية وإلى أى مدى؟ كما أنها توضح أيضا ما إذا كانت هذه السنة سنة فردية أو جماعية، خاصة أو عامة؟

وهذا ما سوف يحاول الباحث تناوله من خلال استقراء آيات القرآن الكريم المتعلقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع التغيير للوصول إلى حقيقة المدخل الإسلامى فى التغيير التنظيمى.

مجالات التغيير ومتغيراته

باستقراء آيات القرآن الكريم التى لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع التغيير نجد أن هناك آية واحدة تعتبر بمثابة القانون أو السنة العامة، وفى هذه الآية، بل فى جزء منها نجد توضيحا فى إيجاز معجز لطبيعة المدخل الإسلامى فى التغيير التنظيمى والآية هى قوله -تعالى- :﴿ **لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ** ﴾ [الرعد: ١١].

وبداية لننظر فيما أورده المفسرون فى بعض معانى هذه الآية، فلقد روى ابن كثير عند تفسيره لقوله تعالى: ﴿ **إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ** ﴾، عن على -رضى الله عنه وكرم وجهه- حديثا مرفوعا، حيث قال: حدثنى النبى ﷺ عن ربه عز وجل أنه قال: « **وعزتى وجلالى وارتفاعى فوق عرشى ما من قرية ولا أهل بيت كانوا على ما كرهت من معصيتى، ثم تحولوا عنها إلى ما أحببت من طاعتى إلا تحولت لهم عما يكرهون من عذابى إلى ما يحبون من رحمتى** »[١].

وفى رواية أخرى لابن أبى شيبة وأبو الشيخ ابن حبان وابن مردويه عن على -رضى الله عنه- أن رسول الله ﷺ قال: يقول الله تعالى: « **وعزتى وجلالى وارتفاعى فوق عرشى ما من أهل قرية ولا أهل بيت ولا رجل ببادية كانوا على ما كرهت من معصيتى ثم تحولوا عنها إلى ما أحببت من طاعتى، إلا**

تحولت لهم عما يكرهون من عذابى إلى ما يحبون من رحمتى، وما من أهل قرية ولا أهل بيت ولا رجل ببادية كانوا على ما أحببت من طاعتى ثم تحولوا عنها إلى ما كرهت من معصيتى إلا تحولت عما يحبون من رحمتى إلا ما يكرهون من عذابى»(٢).

وقد ذكر الحافظ السيوطى فى الدر المنثور أن أبا الشيخ ابن حبان روى بإسناده عن قتادة -رضى الله عنه- في قوله تعالى: ﴿**إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ**﴾ قال: «إنما يجىء التغيير من الناس والتيسير من الله فلا تغيروا ما بكم من نعم الله»(٣).

وذكر القرطبى فى تفسيره لهذه الآية: «أن الله -تعالى- أخبر أنه لا يغير ما بقوم حتى يقع منهم، أو من الناظر لهم أو ممن هو منهم بسبب، كما غير الله بالمنهزمين يوم أحد بسبب تغيير الرماة ما بأنفسهم إلى غير هذا من أمثلة الشريعة، فليس معنى الآية أنه ليس ينزل بأحد عقوبة إلا بأن يتقدم منه ذنب، بل قد تنزل المصائب بذنوب الغير، كما قال ﷺ حينما سئل أنهلك وفينا الصالحون؟ قال: نعم، إذا كثر الخبث، والله أعلم»(٤).

ولقد أفاض القاسمي بدرجة أكبر من سابقيه عند تفسيره لهذه الآية حيث قال: «**إن الله لا يغير ما بقوم**» أى من العافية والنعمة «**حتى يغيروا ما بأنفسهم**» أى من الأعمال الصالحة أو ملكاتها والتي هي فطرة الله التى فطر الناس عليها إلى أضدادها، «**وإذا أراد الله بقوم سوءا**» أى سوء اختيارهم واستحقاقهم لذلك «**فلا مرد له**» أى فلا راد لقضائه فيهم.

«**وما لهم من دونه من وال**» أى يلى أمرهم فيدفع عنهم السوء الذى أراده الله بهم بما قدمت أيديهم من تغيير ما بهم وفيه دلالة على أن تخلف مراده تعالى محال وإيذان بأنهم بما باشروه من إنكار البعث، واستعجال السيئة، واقتراح الآية. قد غيروا ما بأنفسهم من الفطرة، واستحقوا لذلك حلول الغضب من الله وعذابه.. وفى هذه الآية وعيد شديد وإنذار رهيب قاطع، بأنه إذا انحرف الآخذون بالدين والمنتمون إليه عن جادته المستقيمة، ومالوا مع الأهواء، وتركوا التمسك بآدابه وسننه القويمة حل بهم ما ينقلهم إلى المحن والبلايا، ويفرق كلمتهم، ويوهى قوتهم، ويسلط عدوهم، وقد قال القاشانى: «لابد فى تغيير النعم إلى نقم، من استحقاق جلى أو خفى»(٥).

من استعراضنا لأقوال المفسرين السابقة يتضح أننا أمام مجالين للتغيير وهما:

مجال تغيير ما بالقوم، ومجال تغيير ما بأنفس هؤلاء القوم.

فما هى أشكال التغيير المختلفة التى يتضمنها كل منها؟ وما هى العلاقة بينهما؟ ومن المسئول عن إحداث كل منهما؟ هذا ما سوف نتناوله فيما يأتى بإذن الله تعالى.

(أ) المجال الأول: تغيير ما بالقوم:

إن المجال الأول للتغيير والذى يحدث للقوم جاء فى الآية أولا ثم جاء بعده المجال الثانى للتغيير،

وهو تغيير ما بأنفس هؤلاء القوم، وبالرغم من مجيء الترتيب بهذه الصورة، إلا أن الآية توضح فى نفس الوقت أن مجال تغيير ما بالقوم يعتبر متغيرا تابعا يحدثه المولى -عز وجل- كنتيجة لمتغير آخر مستقل وهو ما يحدثه هؤلاء القوم بأنفسهم من تغيير.

ولكن ما الذي يمكن أن يتغير بهؤلاء القوم، وأى قوم هؤلاء يمكن أن يغير الله ما بهم نتيجة لتغييرهم هم ما بأنفسهم؟

إن الذى يمكن أن يتغير بأى قوم جاء معبرا عنه بكلمة عامة شاملة وهى «ما»(٦) أى: أى شيء بهؤلاء القوم، فهى بذلك تشمل كل ما يمكن أن يصيب هؤلاء القوم من ذل أو عز، من فقر أو غنى، من جهل أو علم، من مرض أو صحة، من ضعف أو قوة، من خوف أو أنس، أى أنها تشمل كل ما يمكن أن يلم بهؤلاء القوم من أحوال سياسية، أو اقتصادية أو عسكرية أو اجتماعية أو ثقافية أو مادية أو معنوية، أى كل ما يمكن أن يسعد ويسر هؤلاء القوم أو يسوءهم، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالنعمة وبالنقمة، وبالحسنة، والسيئة. (شكل، ١)

نعمة		نقمة
	<------------->	
حسنة		سيئة

(شكل، ١) تدرج لما يمكن أن يحدثه الله بأى قوم.

وأما عن القوم الذين يمكن أن يغير الله -سبحانه وتعالى- ما بهم نتيجة لتغييرهم ما بأنفسهم فإنهم أى قوم فى أى زمان وفى أى مكان، فإن لفظ «قوم» جاء نكرة مطلقا وليس مقيدا بأى قيد ولا يجوز تقييده ومن ثم فإن لفظ قوم بهذه الكيفية يفيد الشمول والعمومية والإطلاق فهو، وأيضا لفظ «ما» يعتبران فى لغة الأصوليين مما يسمى «باللفظ العام».

فالتغيير لما بالقوم يمكن أن يحدث سلبيا أو إيجابا بما يحزنهم أو يسرهم وفى شكل نعمة أو نقمة كما جاء محددا في آية أخري فى قوله (تعالى): ﴿ **ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ** ﴾ [الأنفال: ٥٣] ففى هذه الآية تم تحديد «ما» بالنعمة فماذا تعنى كلمة نعم؟ إن كلمة نعم متضمنة لكل ما يمكن أن يحيط بالإنسان، «فالنعم كثيرة ومتعددة وهى متضمنة فى المجال الذى يحدث فيه التغيير»(٧) وأفضل ما يفسر ذلك هو القرآن نفسه حيث نجد فيه ما يؤكد أن نعم الله سبحانه وتعالى -ليست كثيرة فحسب- بل لا يمكن حصرها أو عدها والإحاطة بها، فيقول تعالى: ﴿ **وَآتَاكُم مِّن كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِن تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تُحْصُوهَا إِنَّ الْإِنسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ** ﴾ [إبراهيم: ٣٤].

وخلاصة ما سبق أن هذا المجال من مجالات التغيير يشمل أى قوم وما يحيط بهم من أى شيء وأن أى نعمة يتمتعون بها يمكن أن تتغير وتتحول إلى ضدها، وذلك وفقا لسنة الله -سبحانه

وتعالى- فى الناس والتى تحددها بقية الآية، وأن اللفظ إنما جاء بصيغة الجمع وليس المفرد وذلك لحكمة قد نشير إليها فيما بعد بإذن الله تعالى.

(ب) المجال الثانى: تغيير ما بالأنفس:

يعتبر تغيير ما بالأنفس هو المجال الثانى، وهو -كما سبق أن أشرنا- يعد المتغير المستقل والذى يتمثل فيه عمل وجهد الإنسان، فهو مسئول عن إحداثه وبناء على تغيير ما بالأنفس يتم تغيير ما بالقوم من أحوال شتى، فالفاعل فى «يغيروا» هو واو الجماعة ويعود على القوم. بينما الفاعل فى «**إن الله لا يغير ما بقوم**» ضمير مستتر تقديره هو فى محل رفع ويعود على لفظ الجلالة (الله).

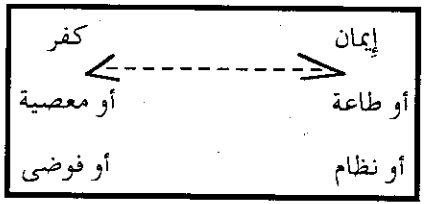
ولا يعنى ذلك -بأى حال من الأحوال- أن تغيير ما بالأنفس والذى هو ما يجب أن يقوم به الناس ليس هناك لله -سبحانه وتعالى- دخل فيه، ولكن من فضل الله -سبحانه وتعالى- أنه لم يترك الناس يتخبطون فى كيفية إحداث ما يجب أن يغيروه من أنفسهم فأوضح وبيّن لهم منهج وغاية تغيير ما بالأنفس ووسائل تزكيتها وإصلاحها وأرسل إليهم رسله يبينون ويوضحون ويدعون إلى الأخذ بهذا المنهج وليكونوا قدوة هم ومن يتبعهم فى تطبيقه.

فالله -سبحانه وتعالى- هو الذى خلق هذه الأنفس ويعلم ما يفسدها وما يصلحها ﴿**أَلا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ**﴾ [الملك: ١٤] ﴿**وَاللَّهُ يَعْلَمُ الْمُفْسِدَ مِنَ الْمُصْلِحِ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لأَعْنَتَكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ**﴾ [البقرة: ٢٢٠].

وهذا ما يود الباحث أن يكون واضحا منذ البداية عند الحديث عن الفصل بين مجالى التغيير كما تناولته الآية الكريمة.

ولكن ما الذى يمكن أن يدخل في مجال تغيير ما بالأنفس؟

نلاحظ هنا أيضا أن ما بالأنفس جاء بلفظ عام مطلق «ما» مؤداه أن هذا التغيير يشمل ويستغرق كل ما يمكن أن تنطوى عليه أنفس هؤلاء القوم، وما يمكن أن ينبثق عنها من سلوك، وعادات، وقيم، واتجاهات، وعقيدة وأفكار وخواطر وإرادات، ومعارف وأخلاق، ومن نظام، أو فوضى، ومن إيمان أو كفر. (شكل، ٢)



(شكل، ٢) تدرج لما يمكن أن تنطوى عليه أنفس أى قوم.

وهناك الكثير من الآيات التى تؤكد وتؤيد هذه المعانى السابقة ومنها قوله تعالى: ﴿**هُمْ لِلْكُفْرِ**

يَوْمَئِذٍ أَقْرَبُ مِنْهُمْ لِلإِيمَانِ﴾ [آل عمران:١٦٧] فكما أن الإيمان يزيد وينقص وتتقلب حالات المؤمن فيما بين الإيمان والكفر على درجات مختلفة، ومنها أيضا قوله تعالى: ﴿أَوَ لَمَّا أَصَابَتْكُم مُّصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُم مِّثْلَيْهَا قُلْتُمْ أَنَّىٰ هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِندِ أَنفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾ [آل عمران:١٦٥]. وهذه الآية بالذات تضرب لنا نموذجا عمليا تغييريا حدث فى عهد الرسول ﷺ ويتمثل ذلك فى تغيير فورى ومباشر من نصر إلى هزيمة لجيش المسلمين بقيادة الرسول ﷺ وذلك فى غزوة أحد نتيجة لما أحدثه بعض الرماة من عدم طاعة أوامر الرسول ﷺ الصادرة لهم قبل بدء المعركة، حيث عصى أربعون من خمسين رام هذه الأوامر الواضحة، بمجرد أن رأوا انتصار المسلمين فى البداية فتركوا مواقعهم، وانطلقوا وراء الغنائم يجمعونها مما أحدث ثغرة فى صفوف المسلمين مكنت عدوهم من الانقضاض عليهم من خلفهم مباغتة؛ فتحول النصر المبين إلى هزيمة مؤلمة.

وما فعله عصاة الرماة هؤلاء يعتبر -بلا شك- أمرا يتعلق بالنظام والطاعة وحسن الإدارة والقيادة والتنظيم، فما حدث للمسلمين كان نتيجة لما أحدثوه فى أنفسهم من تغيير حيث تركوا أوامر الرسول ﷺ لهم بالثبات فى مواقعهم أيما كانت النتيجة وتطلعت أنفسهم إلى جمع الغنائم فانقلب الحال من النظام المحكم إلى شيء من الفوضى التى لا تتفق مع مبادئ حسن الإدارة والتنظيم فكان درسا من المولى عز وجل لهم ولمن يأتى بعدهم إلى أن تقوم الساعة فى سنة التغيير(٨) ومن هنا يمكن القول بأن النظام وقابلية الأفراد للالتزام به وحسن الإدارة هو من قبيل تغيير ما بالأنفس الذى يترتب عليه تغيير ما بالقوم، ولذلك جعل الباحث النظام والفوضى من بين ما يمكن أن تنطوى عليه الأنفس من تغيير.

طبيعة المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى

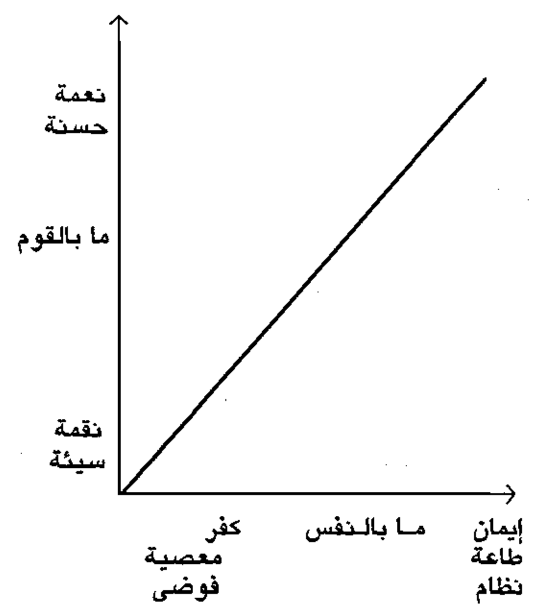
يتضح مما سبق أن مفهوم التغيير التنظيمى فى الإسلام يتضمن أى تغيير يمكن أى يحدث لأى قوم من الأقوام سواء تم هذا التغيير بطريقة إرادية متعمدة أو حدث بهم ولهم دون قصد أو عمد.

وأن هناك دائما مدخلا واحدا أساسيا يعتبر بمثابة المتغير المستقل لما يحدث بأى قوم من تغيير، وهذا المدخل -كما اتضح مما سبق- هو مدخل نفسى سلوكى، أى أن كل ما يحدث من تغيير بالقوم -أى قوم- إنما يكون تابعا لما يحدثوه هم بأنفسهم من تغيير سواء أدركوا ذلك أو لم يدركوه، تعمدوه أو لم يتعمدوه وبالرغم من شمول مفهوم التغيير فى الإسلام لكل نواحى التغيير سواء الإرادية المخططة أو العشوائية غير المخططة إلا أن ما يوجهنا إليه الله -سبحانه وتعالى- فى كتابه الكريم هو أن يكون هناك تعمد وتخطيط لإحداث عملية التغيير، ولعل فى ذلك خير دافع لكل أمة مسلمة لتخطيط عملية التغيير والدخول إليها من مدخلها الطبيعى وهو تغيير ما بالأنفس. وذلك كى يحقق الله لنا العزة والفلاح فى الدنيا والآخرة، فالمسلم يعتبر -فردا أو جماعة- عنصرا فعالا نشطا يتحكم بإرادة الله فيما يحدث حوله من خلال اتباعه منهج الله -عز وجل- فى تغيير الأنفس. والآيات الدالة على ذلك كثيرة وبلا حصر فبالإضافة إلى ما سبق ذكره يمكن أن نستشهد

أيضا وعلى سبيل المثال بآيات أخرى مثل قوله تعالى: ﴿ **قَدْ أَفْلَحَ مَن تَزَكَّىٰ (١٤) وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّىٰ** ﴾ [الأعلى: ١٤، ١٥]. وقوله تعالى: ﴿ **وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا (٨) قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا (٩) وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا** ﴾ [الشمس: ٧، ١٠]. وقوله تعالى أيضا (على لسان نوح لقومه): ﴿ **فَقُلْتُ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ إِنَّهُ كَانَ غَفَّارًا (١٠) يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُم مِّدْرَارًا (١١) وَيُمْدِدْكُم بِأَمْوَالٍ وَبَنِينَ وَيَجْعَل لَّكُمْ جَنَّاتٍ وَيَجْعَل لَّكُمْ أَنْهَارًا** ﴾ [نوح: ١٠، ١٢].

فهذه الآيات وكثير غيرها تؤكد على ضرورة أن يكون هناك دور فاعل وفعال للإنسان فى عملية التغيير هذا الدور الذى يبدأ من نفسه وبنفسه هو؛ ينعكس على كل ما يحيط به. كما أنها تقضى على أى وهم كاذب أو مبررات خادعة لرد ما قد يحدث للناس مما يصيبهم إلى القدر دون أن يرجعوا ذلك فى الدرجة الأولى إلى أنفسهم باعتبارها السبب ﴿ **قُلْ هُوَ مِنْ عِندِ أَنفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ** ﴾ [آل عمران: ١٦٥].

فلدينا إذن مجالان للتغيير هما تغيير ما بالنفس وتغيير ما بالقوم والمجال الأول يعتبر المدخل البشرى للتغيير حيث يترتب بناء عليه حدوث المجال الثانى، ويمكن لنا أن نتصور طبيعة العلاقة بين هذين المجالين فى شكل علاقة خطية بين متغيرين أحدهما مستقل (ما بالأنفس) والآخر تابع (ما بالقوم). (شكل، ٣).



شكل (٣) طبيعة العلاقة بين مجالى التغيير: ما بالقوم، وما بالنفس

النموذج العام للتغيير فى الإسلام (من القرآن الكريم)

هناك عشرات الآيات التى تؤيد النموذج السابق وتدعمه سواء بطريق مباشر، أو بطريق غير مباشر وسوف نذكر منها –على سبيل المثال لا الحصر– ما يأتى:

(أ) آيات تتناول المبدأ العام «القانون العام»:

١ـ ﴿إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ [الرعد: ١١].

٢ـ ﴿ذَٰلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ [الأنفال: ٥٣].

(ب) آيات تتناول جوانب محددة تدعم المبدأ العام وتؤكده:

١ـ ﴿أَوَلَمَّا أَصَابَتْكُم مُّصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُم مِّثْلَيْهَا قُلْتُمْ أَنَّىٰ هَٰذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِندِ أَنفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾ [آل عمران: ١٦٥].

٢ـ ﴿وَمَن يُبَدِّلْ نِعْمَةَ اللَّهِ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُ فَإِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ [البقرة: ٢١١].

٣ـ ﴿وَنُقَلِّبُ أَفْئِدَتَهُمْ وَأَبْصَارَهُمْ كَمَا لَمْ يُؤْمِنُوا بِهِ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَنَذَرُهُمْ فِي طُغْيَانِهِمْ يَعْمَهُونَ﴾ [الأنعام: ١١٠].

٤ـ ﴿فَلَمَّا زَاغُوا أَزَاغَ اللَّهُ قُلُوبَهُمْ وَاللَّهُ لا يَهْدِي الْقَوْمَ الْفَاسِقِينَ﴾ [الصف: ٥].

٥ـ ﴿قَدْ جَاءَكُم بَصَائِرُ مِن رَّبِّكُمْ فَمَنْ أَبْصَرَ فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ عَمِيَ فَعَلَيْهَا﴾ [الأنعام: ١٠٤].

٦ـ ﴿وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالأَرْضِ وَلَٰكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ﴾ [الأعراف: ٩٦].

٧ـ ﴿وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْكِتَابِ آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَكَفَّرْنَا عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَلأَدْخَلْنَاهُمْ جَنَّاتِ النَّعِيمِ (٦٥) وَلَوْ أَنَّهُمْ أَقَامُوا التَّوْرَاةَ وَالإِنجِيلَ وَمَا أُنزِلَ إِلَيْهِم مِّن رَّبِّهِمْ لأَكَلُوا مِن فَوْقِهِمْ وَمِن تَحْتِ أَرْجُلِهِم مِّنْهُمْ أُمَّةٌ مُّقْتَصِدَةٌ وَكَثِيرٌ مِّنْهُمْ سَاءَ مَا يَعْمَلُونَ﴾ [المائدة: ٦٥: ٦٦].

٨ـ ﴿ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُم بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ (٤١) قُلْ سِيرُوا فِي الأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِن قَبْلُ كَانَ أَكْثَرُهُم مُّشْرِكِينَ (٤٢) فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ الْقَيِّمِ مِن قَبْلِ أَن يَأْتِيَ يَوْمٌ لاَّ مَرَدَّ لَهُ مِنَ اللَّهِ يَوْمَئِذٍ يَصَّدَّعُونَ (٤٣) مَن كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ وَمَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلأَنفُسِهِمْ يَمْهَدُونَ﴾ [الروم: ٤١: ٤٤].

(ج) آيات توضح أمثله تاريخية واقعية حدثت لأقوام سابقين:

١ـ ﴿ وَكَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَرْيَةٍ بَطِرَتْ مَعِيشَتَهَا فَتِلْكَ مَسَاكِنُهُمْ لَمْ تُسْكَن مِّنْ بَعْدِهِمْ إِلاَّ قَلِيلاً وَكُنَّا نَحْنُ الْوَارِثِينَ (٥٨) وَمَا كَانَ رَبُّكَ مُهْلِكَ الْقُرَىٰ حَتَّىٰ يَبْعَثَ فِي أُمِّهَا رَسُولاً يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِنَا وَمَا كُنَّا مُهْلِكِي الْقُرَىٰ إِلاَّ وَأَهْلُهَا ظَالِمُونَ ﴾ [القصص: ٥٨: ٥٩].

٢ـ ﴿ أَلَمْ يَأْتِهِمْ نَبَأُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ قَوْمِ نُوحٍ وَعَادٍ وَثَمُودَ وَقَوْمِ إِبْرَاهِيمَ وَأَصْحَابِ مَدْيَنَ وَالْمُؤْتَفِكَاتِ أَتَتْهُمْ رُسُلُهُم بِالْبَيِّنَاتِ فَمَا كَانَ اللَّهُ لِيَظْلِمَهُمْ وَلَكِن كَانُوا أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ ﴾ [التوبة: ٧٠].

٣ـ ﴿ فَكُلاًّ أَخَذْنَا بِذَنبِهِ فَمِنْهُم مَّنْ أَرْسَلْنَا عَلَيْهِ حَاصِبًا وَمِنْهُم مَّنْ أَخَذَتْهُ الصَّيْحَةُ وَمِنْهُم مَّنْ خَسَفْنَا بِهِ الأَرْضَ وَمِنْهُم مَّنْ أَغْرَقْنَا وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيَظْلِمَهُمْ وَلَكِن كَانُوا أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ ﴾ [العنكبوت: ٤٠].

٤ـ ﴿ وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلاً قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُّطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِّن كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ ﴾ [النحل: ١١٢].

٥ـ ﴿ لَقَدْ كَانَ لِسَبَإٍ فِي مَسْكَنِهِمْ آيَةٌ جَنَّتَانِ عَن يَمِينٍ وَشِمَالٍ كُلُوا مِن رِّزْقِ رَبِّكُمْ وَاشْكُرُوا لَهُ بَلْدَةٌ طَيِّبَةٌ وَرَبٌّ غَفُورٌ (١٥) فَأَعْرَضُوا فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمْ سَيْلَ الْعَرِمِ وَبَدَّلْنَاهُم بِجَنَّتَيْهِمْ جَنَّتَيْنِ ذَوَاتَيْ أُكُلٍ خَمْطٍ وَأَثْلٍ وَشَيْءٍ مِّن سِدْرٍ قَلِيلٍ (١٦) ذَلِكَ جَزَيْنَاهُم بِمَا كَفَرُوا وَهَلْ نُجَازِي إِلاَّ الْكَفُورَ ﴾ [سبأ: ١٦: ١٧].

وكل ما ورد فى القرآن من قصص لأمم سابقين وأنبيائهم ورسلهم هو توضيح تاريخى ملموس لتلك السنة الخالدة لله فى خلقه وهناك العديد من السور ومئات الآيات الأخرى فى ذلك.

(د) آيات تدعوا إلى النظر والمشاهدة والدراسة الواقعية لآثار السابقين:

١ـ ﴿ أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَبْلِهِم مِّن قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّن لَّكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِم مِّدْرَارًا وَجَعَلْنَا الأَنْهَارَ تَجْرِي مِن تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُم بِذُنُوبِهِمْ وَأَنشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ ﴾ [الأنعام: ٦].

٢ـ ﴿ وَلَقَدِ اسْتُهْزِئَ بِرُسُلٍ مِّن قَبْلِكَ فَحَاقَ بِالَّذِينَ سَخِرُوا مِنْهُم مَّا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِءُونَ (١٠) قُلْ سِيرُوا فِي الأَرْضِ ثُمَّ انظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكَذِّبِينَ ﴾ [الأنعام: ١٠: ١١].

٣ـ ﴿ أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الأَرْضِ فَيَنظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ دَمَّرَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ وَلِلْكَافِرِينَ أَمْثَالُهَا ﴾ [محمد: ١٠].

٤ـ ﴿ أَوَلَمْ يَسِيرُوا فِي الأَرْضِ فَيَنظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ كَانُوا مِن قَبْلِهِمْ كَانُوا هُمْ أَشَدَّ مِنْهُمْ قُوَّةً وَآثَارًا فِي الأَرْضِ فَأَخَذَهُمُ اللَّهُ بِذُنُوبِهِمْ وَمَا كَانَ لَهُم مِّنَ اللَّهِ مِن وَاقٍ (٢١) ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ كَانَت تَّأْتِيهِمْ رُسُلُهُم بِالْبَيِّنَاتِ فَكَفَرُوا فَأَخَذَهُمُ اللَّهُ إِنَّهُ قَوِيٌّ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴾ [غافر: ٢١: ٢٢].

٥ـ ﴿ أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الأَرْضِ فَيَنظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ كَانُوا أَكْثَرَ مِنْهُمْ وَأَشَدَّ قُوَّةً وَآثَارًا فِي الأَرْضِ فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُم مَّا كَانُوا يَكْسِبُونَ (٨٢) فَلَمَّا جَاءَتْهُمْ رُسُلُهُم بِالْبَيِّنَاتِ فَرِحُوا بِمَا عِندَهُم مِّنَ الْعِلْمِ

وَحَاقَ بِهِم مَّا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ (٨٣) فَلَمَّا رَأَوْا بَأْسَنَا قَالُوا آمَنَّا بِاللَّهِ وَحْدَهُ وَكَفَرْنَا بِمَا كُنَّا بِهِ مُشْرِكِينَ (٨٤) فَلَمْ يَكُ يَنفَعُهُمْ إِيمَانُهُمْ لَمَّا رَأَوْا بَأْسَنَا سُنَّتَ اللَّهِ الَّتِي قَدْ خَلَتْ فِي عِبَادِهِ وَخَسِرَ هُنَالِكَ الْكَافِرُونَ ﴾ [غافر: ٨٢: ٨٥].

٦- ﴿ قَدْ خَلَتْ مِن قَبْلِكُمْ سُنَنٌ فَسِيرُوا فِي الأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكَذِّبِينَ (١٣٧) هَذَا بَيَانٌ لِّلنَّاسِ وَهُدًى وَمَوْعِظَةٌ لِّلْمُتَّقِينَ ﴾ [آل عمران: ١٣٧: ١٣٨].

(هـ) آيات تحدد التدرج الذى يمكن أن تكون عليه النفوس (من الكفر والإيمان):

﴿ وَمَا أَصَابَكُمْ يَوْمَ الْتَقَى الْجَمْعَانِ فَبِإِذْنِ اللَّهِ وَلِيَعْلَمَ الْمُؤْمِنِينَ (١٦٦) وَلِيَعْلَمَ الَّذِينَ نَافَقُوا وَقِيلَ لَهُمْ تَعَالَوْا قَاتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَوِ ادْفَعُوا قَالُوا لَوْ نَعْلَمُ قِتَالاً لاَّتَّبَعْنَاكُمْ هُمْ لِلْكُفْرِ يَوْمَئِذٍ أَقْرَبُ مِنْهُمْ لِلإِيمَانِ يَقُولُونَ بِأَفْوَاهِهِم مَّا لَيْسَ فِي قُلُوبِهِمْ وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا يَكْتُمُونَ ﴾ [آل عمران: ١٦٦: ١٦٧].

خلاصة ونتائج

تم فى هذا الفصل دراسة طبيعة المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى والسنة العاملة التى يقوم عليها، ومجالات التغيير سواء كانت تغيير ما بالقوم أو ما بأنفس هؤلاء القوم، وطبيعة العلاقة بين هذه المجالات.

ومن أهم النتائج التى نخرج بها من دراسة هذا الفصل ما يأتى:

١- إن السنة العامة التى تحكم موضوع التغيير التنظيمى فى الإسلام يحددها قوله تعالى: ﴿ إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ﴾ [الرعد: ١١].

٢- إن هذه السنة توضح أن هناك مجالين للتغيير، أحدهما تابع وهو تغيير «ما بالقوم»، والآخر مستقل وهو تغيير «ما بأنفس» هؤلاء القوم.

٣- إن المسئولية الكاملة والمبادرة تعتبر فى أيدى البشر. باعتبارهم مسئولين وقادرين ومطلابين بتغيير المتغير المستقل وهو «ما بأنفسهم» وأما ما يحدث لهم من تغيير فى شتى جوانب الحياة المختلفة (من نعمة أو نقمة) فإن الله (سبحانه وتعالى) يحدثه بهم نتيجة لما أحدثوه فى أنفسهم من تغيير.

٤- إن الإنسان مطالب بأن يقوم بتخطيط عملية التغيير لتحقيق الفلاح التنظيمى وذلك من خلال الجهود المستمرة التى يبذلها لتغيير نفسه على الحق وبه، والاستمرار على الوضع التغييرى الأمثل، وذلك من خلال التوجيهات التى هدانا إليها ربنا عز وجل.

٥- إن هناك الكثير من الآيات التفصيلية التى توضح وتؤكد على طبيعة المدخل التغييرى فى الإسلام كما يوضحها شكل (٣).

هوامش

(١) أبو الفداء اسماعيل بن كثير، **تفسير القرآن العظيم** (سوريا، حلب : مكتبة التراث الإسلامى، ١٩٨٠)، ٢ / ٥٠٤

(٢) نقلا عن : الشيخ محمد محمود الصواف، **أثر الذنوب فى هدم الأمم والشعوب**، (القاهرة : دار الاعتصام ١٩٨٢)، ص٣٤

(٣) نقلا عن **المرجع السابق** مباشرة، ص٣٤

(٤) أبو عبدالله محمد القرطبى، **الجامع لأحكام القرآن** (بيروت : دار الكتب العصرية ١٩٥٢)، ٩ / ٢٩٤:٢٩٥

(٥) محمد جمال الدين القاسمى، **محاسن التأويل**، (القاهرة : دار إحياء الكتب العربية، عيسى البابى الحلبى وشركاه، بدون تاريخ) ٩ / ٣٦٥٥

(٦) **واللفظ العام** : يعتبر لفظا وضع للدلالة على أفراد غير محصورين على سبيل الشمول والاستغراق كالمسلمين والمسلمات والرهط والقوم، ومن، وما؛ على حسب الله، أصول **التشريع الإسلامى** (القاهرة : دارالمثقف العربى ط ٦، ١٩٨٢)، ص٢٧١

(٧) سيف الإسلام على مطر، **التغيير الاجتماعى : دراسة تحليلية من منظور التربية الإسلامية**، (المنصورة : دار الوفاء. ١٩٨٦)، ص٢٨

(٨) للوقوف على المزيد من تفاصيل غزوة أحد يمكن الرجوع إلى :

- ابن قيم الجوزية : **زاد المعاد فى هدى خير العباد**، (القاهرة : مكتبة زهران، بدون تاريخ)، ٢ / ٨٨ : ١١٠
- صفى الرحمن المباركفورى : **الرحيق المختوم**، (المنصورة : دار الوفاء، بدون تاريخ) ص٢٧٦ : ٣١٨
- محمد الغزالى، **فقه السيرة**، (القاهرة : دار الشعب، ١٩٧٢)، ص٢٢٦ : ٢٤٧
- محمود شيت خطاب، **الرسول القائد**، (بيروت : دار مكتبة الحياة، ١٩٦٠)، ص١٠٥ : ١٢٤
- محمد بن عبدالملك بن هشام، **السيرة النبوية**، (القاهرة : المكتبة التوفيقية، بدون تاريخ)، ٣ / ٤ : ٣٠

الفصل الثانى

التغيير التنظيمى فى المداخل الأخرى

تمهيد:

والآن وبعد استعراض مفهوم وطبيعة المدخل الإسلامى فى التغيير، لننظر إلى المداخل الغربية للتغيير، وذلك من باب المقابلة وليس المقارنة بالمدخل الإسلامى. والهدف من هذه المقابلة هو الوقوف على ما لدى هؤلاء الباحثين الغربيين من علم وحكمة إن وجدا. فقد علمنا رسولنا ﷺ أن ننشد الحكمة فى أى مكان ومن أى مصدر ومن أى بلد دون رهبة، أو تهويل أو تقليل من شأنها فقد قال ﷺ: **«الكلمة الحكمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو أحق بها»**(١).

وقال ﷺ أيضا: **«اطلبوا العلم ولو بالصين، فإن طلب العلم فريضة على كل مسلم»**(٢).

فما كان لديهم من علم وحكمة أصيلة قبلناها واستفدنا بها واعتبرناها بضاعتنا ردت إلينا، وما كان لديهم من غموض أو خطأ أو تزييف أوضحناه فى ضوء منهجنا القويم. وسوف نتناول ذلك من خلال النقاط الآتية: تاريخ ونشأة التغيير التنظيمى فى الغرب. مفهوم التغيير التنظيمى أو تعريفه. وأخيرا مداخل التغيير التنظيمى الأخرى وعلاقتها بالمدخل الإسلامى.

تاريخ ونشأة التغيير التنظيمى فى الغرب

إن موضوع التغيير التنظيمى والكتابة حوله والاهتمام به ودراسته لم توجد فى أى من الجامعات والمعاهد التى تدرس إدارة الأعمال والإدارة العامة فى أمريكا حتى وقت ليس بالبعيد. حيث لم تبدأ نشأة وبزوغ التغيير التنظيمى كاحد مجالات الدراسة والتطبيق إلا فى الأربعينات من هذا القرن تقريبا، ومن أهم المصادر التى ارتكز عليها التغيير التنظيمى منذ نشأته وحتى الآن ثلاثة وهى(٣):

أولا: حركة التدريب المعملى: (LABORATORY TRAINING MOVEMENT (LTM

ويقصد بالتدريب المعملى مجموعة مواقف لمجموعات صغيرة غير مخططة، يتعلم المشاركون فيها من خلال تفاعلاتهم الخاصة «وديناميكيات» المجموعة المتطورة(٤). ولقد شارك فى هذه الحركة العديد من الدارسين والباحثين وظلوا يعملون بها ويحاولون التغلب على ما يواجههم فيها من مشاكل. ومن أهم العلماء الذين ساهموا فى هذه الحركة:

(HERBERT SHEPARD, ROBERT BLAKE, DOUGLAS MCGREGOR, AND OTHERS)

ولا يعرف -للآن- بالضبط أول من استخدم مصطلح التغيير التنظيمى من هؤلاء(٥). وبصفة عامة فإن كل المحاولات التى تمت فى هذا الحقل لم تتعد مجرد اتباع بعض الأساليب للوصول إلى

أهداف جزئية معينة، ولم ترق -بعد- إلى مستوى المنظمة ككل.

ثانيا: بحوث المسح وأساليب الاسترجاع:

وتعتبر هذه البحوث بمثابة الدفعة الثانية الرئيسية فى تاريخ التغيير التنظيمى ، والذى يتوازى تاريخها مع الدفعة الأولى (التدريب المعملى). وقد كان ذلك فى مركز بحوث (ديناميكية) المجموعات الذى أنشأه (كيرت لوين) KURT LEWIN عام ١٩٤٥، حيث كان هناك دور بارز لمجموعة من الاستشاريين فى تكوين خبرة ملحوظة فى هذا المجال بعد إجراء الكثير مما يسمى بالبحوث العلمية. ACTION RESEARCH[٦].

ثالثا: جهود كيرت لوين: KURT LEWIN

إذا كان التدريب المعملى والبحوث العملية يعتبران دفعتين قويتين للتغيير التنظيمى، فإن كيرت لوين – يعتبر ليس فقط دفعة أو أساسا ثالثا – وإنما يعتبر فى نفس الوقت دفعة وأساسا متينا لكليهما، فقد كان وراء إنشاء المعمل القومى للتدريب الذى يعتبر ركيزة الدفعة الأولى. وقد كان أيضا وراء تأسيس وإنشاء مركز بحوث « ديناميكية » المجموعات. وقد كان ولا يزال له أثر كبير على المنظمتين ومن عمل فيهما من باحثين[٧].

بل إن كتابات ومساهمات كيرت لوين تعتبر حتى وقتنا هذا هى الأساس الذى تنطلق منه جميع -وليس معظم- الكتابات والأبحاث فى التغيير التنظيمى. ومن أهم إسهاماته التى تفرض نفسها على كل من يريد الخوض فى هذا الموضوع نموذجان هما:

(أ) النموذج الأول: مراحل عملية التغيير:

فهو -من خلال هذا النموذج- يعتبر أول من نظر إلى التغيير التنظيمى نظرة كلية وليست جزئية. واعتبر التغيير عملية مخططة تمر بمراحل ثلاث، ولكل مرحلة من هذه المراحل أسلوب مناسب وخطة عمل يجب اتباعها وهذه المراحل هى[٨]:

(١) مرحلة إزالة الجمود الراهن UNFREEZING

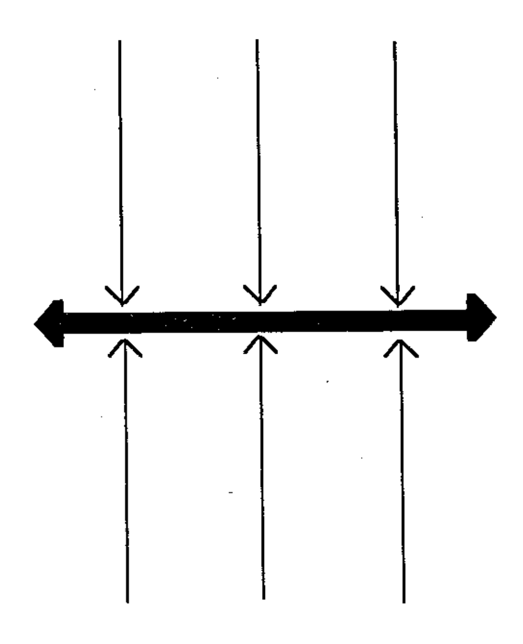
(٢) مرحلة التغيير CHANGING

(٣) مرحلة إعادة الجمود REFREEZING

(ب) النموذج الثانى: تحليل مجال القوى: FORCE - FIELD ANALYSIS

ويتناول هذا النموذج تحليلا هاما لما أسماه بالقوى المؤيدة والقوى المعارضة لعملية التغيير. (شكل ، ٤)

قوى معارضة RESTRAINING FORCES



قوى دافعة (مؤيدة) DRIVIRG FORCES

شكل (٤) نموذج تحليل مجال القوى

المصدر : KURT LEWIN, **OP. CIT**, P. 63.

ويعتبر هذا النموذج مفيدا بدرجة كبيرة عند تخطيط عملية التغيير. وذلك بحصر جميع القوى والعوامل المؤيدة والمعارضة للتغيير المراد، وتحليلها بدقة، ثم وضع خطة تنفيذ التغيير المقترح فى ضوء نتيجة هذا التحليل ، كما أن هذا النموذج يفيد أيضا -وبدرجة كبيرة- فى تحديد الأسباب التى يمكن أن تدفع إلى مقاومة عملية التغيير ومن ثم كيفية علاج هذه المقاومة.

المرحلة الراهنة :

بالرغم من أن تاريخ نشأة التغيير التنظيمى يعتبر حديثا نسبيا، إلا أن المساهمات والكتابات والأبحاث المتعلقة به تتزايد بصورة كبيرة خاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية وجامعاتها، فلا تكاد تخلو جامعة من هذه الجامعات من تدريس مقررات، وعقد برامج فى التغيير التنظيمى ، بل هناك معاهد متخصصة أنشئت خصيصا لهذا الغرض ولقد أصبح من الصعب جدا اللحاق بما يكتب فى هذا الموضوع الآن، فى شكل كتب أو مقالات أو أبحاث(٩).

ولقد تطورت نتيجة لذلك دراسة وممارسة عملية التغيير التنظيمى، ولا تزال عملية التطوير فى

الحقل نفسه حثيثة ومطردة ويصعب اللحاق بها، فأصبح هناك العديد من المراجع والمقالات التى تحمل هذا الاسم مباشرة أو تتكلم حوله أو فيما يخدمه. كما نجد أن الكتابات بدأت تتجه أيضا -نتيجة لذلك- إلى محاولة التوصل إلى إطار نظرى يسهل فهم المداخل المختلفة المستخدمة فى هذا المجال(١٠). ولكن بالرغم من هذه البداية القوية والمستقبل المملوء بالأمل إلا أن هذا الحقل ما زال يعانى وجود درجة كبيرة من عدم التحديد وسوء الفهم(١١). فإلى الآن لا نكاد نجد نظرية واحدة متكاملة يمكن الاعتماد عليها فى فهم ودراسة وتطبيق التغيير التنظيمى، ولعل ذلك يرجع إلى حد كبير إلى حداثة هذا المجال من التنظيم، بالإضافة إلى أنه يحتاج إلى مساهمة الكثير من علماء السلوك والنفس والاجتماع «والأنثربولوجى» والإدارة والتنظيم، مما جعل من الصعب على أى باحث بمفرده أن يتمكن من أن يحيط بكل هذه العلوم ويكون نظرية أو إطارا معرفيا كاملا وشاملا ومنظما حول التغيير التنظيمى.

وعلى حد قول أحد الباحثين البارزين فى هذا المجال فإن المساهمين فى هذا الحقل، من تخصصات متنوعة تشمل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم النفس الأجتماعى، والعلوم السياسية وغيرها، وبسبب هذا التنوع وحداثة هذا الحقل فإنه ليس هناك نظرية شاملة واحدة فى السلوك التنظيمى تم بناءها حتى الآن.. وما يمكن أن يقدمه هذا المجال للممارسين ليس إلا مجموعة من التصورات والمفاهيم النظرية، والتى يمكن استخدامها لفهم قضايا محددة(١٢).

وخلاصة القول! إن حقل التغيير التنظيمى الذى بدأ يبزغ فى نهاية الأربعينات من القرن العشرين، قد شهد -ومازال- قفزات هائلة فى كل من مجالى النظرية والتطبيق، سواء كان ذلك يتمثل فى كثرة المساهمين، أو كثرة المراكز المتخصصة، أو كثرة ما كتب ومازال يكتب فى هذا الحقل لدرجة يصعب معها -حتى بالنسبة للمتخصصين- تتبع كل ما يكتب فى هذا المجال.

وبالرغم من فائدة هذه المساهمات الكثيرة إلا أن كثرتها بهذه الدرجة وتشتت وتنوع التخصصات التى تنتسب إليها، تؤدى فى حد ذاتها إلى زيادة درجة الغموض، وعدم الوضوح التى مازالت تحيط بهذا الموضوع.

مفهوم التغيير التنظيمى فى المداخل الأخرى

إن أى علم، أو فرع من فروع المعرفة لكى يصبح عملا راسخا لابد له من أن يقوم على مفاهيم واضحة ومحددة تبين حدوده وتوضح معالمه، فهل أصبح هناك الآن فى حقل التغيير التنظيمى مفهوم أو تعريف واضح ومحدد وحاسم يبين طبيعته وحدوده ومعالمه بوضوح، خاصة بعد تلك المسافة من التطور -التى مر بها منذ نشأته فى أواخر الأربعينات من هذا القرن وحتى الآن؟

إن أول ما يلفت نظر الباحث فى هذا المجال هو عدم وجود تعريف واحد محدد متفق عليه حتى الآن حول النغيير التنظيمى .. بل إن اللفظ نفسه ما زال موضوع خلاف، فهناك من يطلقون عليه

التغيير التنظيمى المخطط ، وهناك من يطلقون عليه التطوير التنظيمى، والأغلبية أصبحت تستخدم لفظ التطوير التنظيمى وذلك باعتباره واحدا من أساليب التغيير المخطط، فالتغيير التنظيمى بذلك يعتبر أشمل وأعم من التطوير التنظيمى[١٣] ولعل أفضل ما يعبر عن كثرة وتعدد التعريفات حول التغيير التنظيمى المخطط ما ذكره أحد الكتاب حيث قال: «إن هناك تعريفات للتطوير التنظيمى بعدد من كتبوا فيه»![١٤].

ولاشك أن كثرة التعريفات لشىء واحد هى دليل على مدى اللبس والغموض وعدم التحديد الدقيق لهذا الشىء. فكلما كان الشىء مفهوما وواضحا وكل أبعاده ومعالمه معروفة أمكن تعريفه بألفاظ دقيقة ومحددة وواضحة وموجزة. لا يكاد يختلف عليها أحد، وفى نفس الوقت تعطى صورة كاملة وشاملة لهذا الشىء. كما سبق أن رأينا فى مفهوم التغيير التنظيمى حيث تم تحديده بصورة شاملة جامعة مانعة تحدد المدخل والوسائل والعلاقات وغير ذلك فى بضع كلمات تعتبر جزءا من آية من آيات القرآن الكريم.

ولعل هذا اللبس والغموض وعدم الاتفاق السائد حول مفهوم وموضوع التغيير التنظيمى وباعتراف كثيرين من علماء الغرب أنفسهم[١٥]. ليعتبر خير دليل على صحة أحد فروض هذا الباحث وهو الذى يتعلق بأن هناك لبسا وغموضا وعدم وضوح كبير فى مجال المعرفة المتعلقة بالتغيير التنظيمى سواء بالنسبة لمفهومه أو المدخل المناسب له أو حدوده.

والباحث لا يريد أن يخوض -الآن- فى خضم هذه التعريفات الكثيرة، رغم أنها يمكن أن تعطى صورة مؤكدة على صحة ما ذهب إليه[١٦].

المداخل الأخرى للتغيير التنظيمى وعلاقتها بالمدخل الإسلامى

لقد حاول بعض الكتاب -فى ظل التطور المتزايد للتغيير التنظيمى- أن يضعوا إطارا عاما يحدد ويجمع المحاولات والكتابات التى تناولت التغيير فى مداخل مختلفة متميزة تسهل من فهم الموضوع وتحدد مسارات واتجاهات الجهود التى تهتم بالتغيير التنظيمى فى الماضى والحاضر والمستقبل. ومن خلال الكتابات التى اهتمت بهذا المجال يمكن لنا أن نقسم مداخل التغيير التنظيمى إلى قسمين رئيسيين هما[١٧]:

- مداخل تركز على الشىء الذى يمكن تغييره.
- مداخل تركز على كيفية تنفيذ وإتمام عملية التغيير نفسها.

وفى هذا الفصل سوف يكون تركيزنا على المداخل الأولى، بينما سيكون موضوع تناول المداخل التى تركز على كيفية إحداث التغيير فى فصل أنماط القيادة فى الباب الأخير من البحث.

وطبقا للأشياء التى يمكن التركيز عليها لإحداث التغيير، هناك ثلاثة مداخل هى[١٨]:

أ – مـــــــدخـل هـيـكـلـى	STRUCTURAL APPROACH
ب – مـــــــدخـل (تـكـنـولـوجـى)	TECHNOLOGICAL APPROACH
جـ – مـــــدخـل إنســـــــانى	HUMAN APPROACH

أولا : المدخل الهيكلى وعلاقته بالمدخل الإسلامى للتغيير :

(أ) المدخل الهيكلى :

وهو ذلك المدخل الذى يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير فى الهيكل التنظيمى للمنظمة. ومثال ذلك: إحداث تغييرات فى الخريطة التنظيمية، أو فى خطوط السلطة، أو فى الإجراءات المتبعة، أو فى السياسات والقواعد والترتيبات، أو فى التخصصات والعلاقات والأدوار.

وهناك مجموعة كبيرة من الكتاب والباحثين الذين اهتموا بدراسة الهيكل التنظيمى لتحديد العوامل المؤثرة فيه وتحديد أفضل شكل لهذا الهيكل يمكن من خلاله تحقيق الفعالية التنظيمية[١٩].

ولكن السؤال الذى يطرح نفسه هو: هل يعتبر الهيكل حقا مدخلا أصيلا مستقلا لإحداث التغيير التنظيمى؟ وللإجابة على هذا السؤال نقول:

بالرغم من أهمية الهيكل التنظيمى فى تحقيق الفعالية إلا أن أحدا لم يقل إنه فى حد ذاته يحقق الفعالية، ولكنه عبارة عن أداة تساعد فقط على تحقيق الفعالية التنظيمية. فإن الذى يحدد الهيكل التنظيمى ويصممه ويلتزم به وينفذه هو الإنسان، ومن ثم لا يمكن القول بإنه مدخلٌ أساسى للتغيير التنظيمى. بقدر ما يعتبر عاملا مساعدا ومهيئا لإحداث التغيير التنظيمى من خلال الاستفادة القصوى من الطاقات الكامنة لدى الأفراد. ولقد أيدت ذلك نتائج إحدى الدراسات المهمة فى هذا الصدد، حيث أوضحت هذه النتائج أن التغيير فى النظم الهيكلية ينتج عنه عمليات تفاعلية تؤدى إلى زيادة المخرجات بالإضافة إلى زيادة القدرة على الاستفادة من الطاقات الكامنة للأفراد[٢٠].

(ب) علاقة الهيكل التنظيمى بالمدخل الإسلامى للتغيير :

إذا سلمنا بأن الهيكل التنظيمى وما يمكن أن يحدث عليه من تطوير وتعديل ليس مدخلا مستقلا للتغيير، فماذا نعتبره خاصة فى ظل المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى، وهو مدخل نفسى سلوكى؟ وما هى علاقة الهيكل بهذا المدخل الإسلامى للتغيير؟

إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمى فإننا نجد أن أبسط تعريف له هو «أنه المجموع الكلى للطرق التى يمكن بها تقسيم العمل إلى مهام مميزة، وفى نفس الوقت تحقيق التناسق والتكامل بينها»[٢١]. فهو بهذا المفهوم أداة مساعدة ومهيئة لابد منها لتنظيم وتنسيق جهود أى جماعة منظمة لتحقيق أهدافها المحددة. فمن خلال هذا التنظيم والتنسيق تحدد المهام والأدوار والعلاقات والسلطات والأهداف إلى غير ذلك مما يساعد على تفجير أقصى الطاقات البشرية والاستفادة منها وعدم تعويقها أو شلها، وليس هناك هيكل تنظيمى نمطى يمكن تطبيقه والنصح به لجميع المنظمات ولا حتى للمنظمة الواحدة فى جميع الظروف والأوقات، فالهيكل التنظيمى ليس غاية فى حد ذاته، وإنما هو أداة تساعد على تحقيق غاية، وهو يمثل استجابة لظروف وعوامل أخرى تحدد شكله ونمطه، فطبيعة الموقف الذى تمر به منظمة ما فى وقت معين هو الذى يحدد الهيكل التنظيمى المناسب لها، ليس هذا فحسب، بل يجب أن يكون لكل جزء من أجزاء المنظمة المختلفة، هيكل تنظيمى يتناسب مع ظروفه المحيطة، وهذا ما وصلت إليه أحدث نظريات التنظيم فيما يتعلق بالهيكل التنظيمى[٢٢].

فإذا أردنا أن نعرف دور الهيكل ومكانته فى المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى فإننا نجد أن له دورا مهماً يعتبر بمثابة الشرط الذى لابد منه لإحداث التغيير المنشود، وذلك لأن هناك أهدافا عليا مكلفا بتحقيقها أتباع هذا الدين منها: تحقيق الخلافة فى الأرض، واستعمارها، والتمكين لدين الله فيها، وذلك حتى نصبح خير أمة أخرجت للناس كما أراد الله لنا، وهذا فرض وواجب، وما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب. وكما قال ابن تيمية: «يجب أن يعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين، بل لا قيام للدين إلا بها، فإن بنى آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالاجتماع، لحاجة بعضهم إلى بعض، ولابد لهم عند الاجتماع من رأس، حتى قال النبى ﷺ: «**إذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا أحدهم**» رواه أبوداود وروى الإمام أحمد فى المسند أن النبى ﷺ قال: «**لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم**» فأوجب ﷺ تامير الواحد فى الاجتماع القليل العارض فى السفر، تنبيها بذلك على سائر أنواع الاجتماع، ولأن الله تعالى أوجب الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر، ولا يتم ذلك إلا بقوة وإمارة، وكذلك سائر ما أوجبه»[٢٣].

ولم يكتف النبى ﷺ بالقول فقط بل إنه ﷺ كان يضرب القدوة فى العمل المنظم، فبمجرد أن تمت بيعة العقبة الأخيرة بينه ﷺ وبين ثلاثة وسبعين رجلا وامرأتين من الأنصار - أقام ﷺ منهم اثنى عشر نقيبا ليكونوا نقباء على قومهم، يكفلون المسئولية عنهم فى تنفيذ بنود هذه البيعة، فقال للقوم: أخرجوا إلىَّ منكم اثنى عشر نقيبا، ليكونوا على قومكم بما فيهم. فتم انتخابهم فى الحال، وكانوا تسعة من الخزرج وثلاثة من الأوس[٢٤]. ففى هذا الموقف نجد تحديدا للمسئوليات والسلطات، وتحديدا لمستويات السلطة، ونطاق الإشراف (حوالى ١ / ٦)، وتحديدا لأسلوب التنسيق (من خلال ما يعرف بأسلوب الإشراف المباشر)[٢٥]. ثم جعل الرسول ﷺ هيكلا

تنظيميا فى عهده في مرحلة بناء الدولة الإسلامية الأولى فى المدينة المنورة وبما يتناسب مع طبيعة ومتطلبات وظروف المرحلة السائدة وبما يمكن الرسول ﷺ وجماعته المسلمة من تحقيق الفلاح التنظيمى المنشود . ثم ظل هذا الهيكل يتطور ويستجد عليه ما يتناسب مع الظروف المحيطة لتطور الدولة المسلمة فى عهد الخلفاء الراشدين؛ أبى بكر، وعمر، وعثمان، وعلى، رضى الله عنهم أجمعين(٢٦).

من هنا يمكن القول بأن الهيكل التنظيمى الجيد والمكافئ يعتبر أداة وشرطا ضروريا لإحداث الفلاح التنظيمى المنشود، وذلك باعتباره عاملا مساعدا ومهيئا لإحداث التغيير التنظيمى من خلال مدخله الوحيد والأساسى وهو تغيير ما بالأنفس.

بل إن الالتزام بالنظام والقواعد والإجراءات المحددة واحترامها وتنفيذ المهام والقيام بالأدوار بالكيفية التى تحددها القيادة – كل ذلك يعتبر من قبيل تغيير ما بالنفس الذى يدخل نطاق مسئولية القوم كما تحدده آية سورة آل عمران السابق الإشارة إليها وهى قوله تعالى: ﴿**أَوَلَمَّا أَصَابَتْكُم مُّصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُم مِّثْلَيْهَا قُلْتُمْ أَنَّىٰ هَٰذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِندِ أَنفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ**﴾ [آل عمران: ١٦٥].

حيث يدل السياق الذى نزلت بسببه هذه الآية وهو ما حدث في غزوة أحد، أن عدم الالتزام بالنظام وطاعة أوامر القيادة فى تنفيذ المهام والأدوار بالصورة المحددة يعتبر من قبيل تغيير ما بالنفس(٢٧).

خلاصة:

إن المدخل الأساسى للتغيير التنظيمى فى الإسلام هو مدخل نفسى سلوكى، وإن تغيير الهيكل التنظيمى لا يعتبر مدخلا مستقلا للتغيير التنظيمى وإنما يعتبر بمثابة عامل مساعد أو وسيط ضرورى، وذلك لأنه يساعد على حسن تنظيم الطاقات البشرية والتنسيق بينها والاستفادة منها وتفجير طاقاتها الكامنة، وهذا ما يمكن أن يحدد طبيعة العلاقة بين المدخل الإسلامى للتغيير والهيكل التنظيمى.

ثانيا: المدخل (التكنولوجى) وعلاقته بالمدخل الإسلامى للتغيير:

(أ) المدخل (التكنولوجى):

وهو ذلك المدخل الذى يتم التركيز فيه –لإحداث التغيير– على إعادة ترتيب وتدفق العمل، وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، وعلى توصيف الوظائف، وعلى الوسائل المستخدمة فى أداء العمل، وذلك باعتبار أن التغيير والتطوير فى هذه النواحي سوف تكون له انعكاسات إيجابية على فعالية المنظمة(٢٨).

وهناك الكثير من الدراسات التى تمت حول مفهوم (التكنولوجيا) وأثرها على فعالية المنظمة[٢٩]. وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهتمة (بالتكنولوجيا) والمنظمات وهما:

الاتجاه الأول: وهو ذلك الاتجاه الذى يهتم بأثر (التكنولوجيا) على سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثانى: أما أصحاب هذا الاتجاه فإنهم يهتمون ويركزون بصفة أساسية على دراسة أثر (التكنولوجيا) على الهيكل التنظيمى.

(ب) علاقة المدخل التكنولوجى بالمدخل الإسلامى:

لاشك أن (للتكنولوجيا) دورا هاماً ومؤثرا على كل من الأفراد العاملين والهيكل التنظيمى، وتعتبر الدراسات والأبحاث الكثيرة التى تتعلق بدراسة علاقة التكنولوجيا بالفعالية التنظيمية دراسات هامة ومفيدة ولا يمكن تجاهلها لكل من يهتم بدراسة التنظيم عموما والتغيير التنظيمى على وجه الخصوص.

إلا أن ما يريد الباحث أن يؤكد عليه هو أنه لا يمكن بأى حال من الأحوال القول بإن التكنولوجيا تعتبر مدخلا أساسيا يمثل عاملا مستقلا لإحداث التغيير التنظيمى الذى يحقق الفلاح التنظيمى، ولكننا يجب أن ننظر إليها باعتبارها أحد العوامل المؤثرة أو المساعدة لإحداث التغيير التنظيمى الناجح الذى يعتبر مدخله الأساسى هو الأفراد أنفسهم وما التكنولوجيا إلا أدوات أو أشياء أو وسائل وأساليب هامة يستخدمونها بل هم الذين يخترعونها وعلى قدر إتقان الفرد لعمله وإحسانه فيه فإنه يستطيع التوصل إلى المزيد من هذه التكنولوجيا المتقدمة والمتطورة وعلى قدر إتقانه وإحسانه فى استخدامها فإنه يحقق بذلك الفعالية التنظيمية، فالفرد إذن لا التكنولوجيا هو العامل المتغير المستقل لإحداث التغيير التنظيمى. ودرجة الإتقان فى أداء الفرد لدوره هى الأساس الذى ينتج عنه اختراع التكنولوجيا نفسها وتطويرها واستخدامها الأمثل.

والإتقان يعتبر فى الإسلام -أصلا يعين على إصلاح العمل وتيسيره، فلقد جعله أحد الفقهاء[٣٠] أحد ستة أشياء تعين على إصلاح العمل وتيسيره وهى:

النطاق، والتوقيت، والدوام، وترك الكلفة، والمبادرة، والإتقان، والإتقان أصل يتفرع عن حسن النية وإخلاص العمل لله، كما أنه ﷺ حينما سئل: ما الإحسان؟ قال: «**أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك**»[٣١]. ومعنى الإتقان: «أنه صرف العامل جميع جهوده ومعرفته فى عمله ليكون محصلا لأحسن ما يقصد منه أو ينشأ عنه، وقد ذكر العتبى فى جامع المستخرجة عن سحنون عن ابن القاسم عن مالك؛ أن النبى ﷺ قال: «**إن الله يحب إذا عمل العبد عملا أن يحسنه أو يتقنه**». وهذا مأخوذ من أدب القرآن، قال تعالى: ﴿**صُنْعَ اللَّهِ الَّذِى أَتْقَنَ كُلَّ شَىْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا**

تَفْعَلُونَ ﴾ [النمل : ٨٨] وقد أمرنا بالحكمة وفسرت بأنها التشبه بالخالق تعالى بقدر الإمكان البشرى »[٣٢].

فالرفيع من الناس من تحرى الحذق فى صناعته. وأقبل على عمله وطلب مرضاة ربه بقدر وسعه، وأدى الأمانة بقدر جهده، ولم يشغل عن عبادة الله سبحانه وتعالى، فقد قال ﷺ أيضا: «**إن الله يحب الصانع الحذق**»[٣٣]. ومدح الملائكة بوقوفهم حيث ما وقفوا وإحكامهم لما ولوا فقال تعالى: ﴿ **لاَّ يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ** ﴾ [التحريم : ٦][٣٤].

وهذا مما يدل على أهمية وضرورة كل من التنظيم الجيد، والأساليب والوسائل المتقدمة التى يتقنها الإنسان وتساعده على المزيد من إتقان العمل بل إن ذلك مما يمكن اعتباره من الأمور الضرورية لتحقيق مقاصد الشريعة الغراء، ومهما تطورت هذه الوسائل (كالهيكل التنظيمى، أو التكنولوجيا أو غيرها) فإنها تظل ضرورية لتحقيق هذه المقاصد الثابتة وبأحدث ما وصلت إليه من تطور[٣٥]. «والمقصد العام للشارع من تشريعه الأحكام هو تحقيق مصالح الناس بكفالة ثلاثة مقاصد وهى:

١- المقاصد الضرورية:

وهى التى تتوقف عليها حياة الناس الدينية أو الدنيوية، بحيث لو فقدت اختلت الحياة فى الدنيا، وفات النعيم وحل العقاب فى الآخرة، وتنحصر فى المحافظة على خمسة أمور: الدين، والنفس، والعقل، والنسل، والمال، وكل شريعة لإصلاح الخلق لا تهمل المحافظة على هذه الضروريات بحال.

٢- المقاصد الحاجية:

وهى التى يحتاج إليها الناس لرفع المشقة ودفع الحرج عنهم، وإذا فقدت يصيبهم من فقدها حرج ومشقة لا يبلغان مبلغ الفساد المتوقع فى فقد الضروريات؟ فهى ما يحتاج إليها الناس لليسر والسعة واحتمال مشاق التكليف.

٣- المقاصد التحسينية:

وهى مالا يدخل فى النوعين السابقين، بل يرجع إلى اجتناب ما تأنفه العقول الراجحة، وإلى الأخذ بمحاسن العادات وما تقتضيه المروءات، ويجمع ذلك قسم مكارم الأخلاق، ورعاية أحسن المناهج فى العادات والمعاملات.

ومعرفة المقصد العام للشارع من التشريع، من أهم ما يستعان به على فهم نصوصه حق فهمها، وتطبيقها على الوقائع واستنباط الحكم فيما لا نص فيه»[٣٦] ومن ثم فإن كل جديد فى النظم

والوسائل والأساليب التقنية الحديثة يعتبر من الأسباب التى تأمرنا الشريعة بالإسراع ليس فقط للأخذ بها. وإنما أيضا لابتكارها وتطويرها، وذلك لأنها من الوسائل التى تعين على تحقيق مقاصد الشريعة الغراء. بل ويرى الباحث أنها تعتبر من قبيل الواجب الكفائى، «وهو ما طلب الشارع فعله من مجموع المكلفين، بحيث إذا قام به البعض فقد أدى الواجب وسقط الإثم والحرج عن الباقين وإذا لم يقم به أى فرد من أفراد المكلفين أثموا جميعا بإهمال هذا الواجب. كالطب، والصناعات التى يحتاج إليها الناس، والقضاء، والإفتاء وغيرها.. وإذا تعين فرد لأداء الواجب الكفائى كان واجبا عينيا عليه»(٣٧).

ولا حرج على المسلمين أن يأخذوا بأحسنها من أى مكان ولكن ما يؤكد الباحث عليه أنه بالرغم من كل ما سبق، إلا أن ذلك لا يمنعنا من أن نضع كلا من الهيكل التنظيمى والتكنولوجيا موضعهما الصحيح من عملية التغيير التنظيمى، باعتبارهما من العوامل والوسائل الوسيطة المساعدة والمهيئة لنجاح التغيير التنظيمى الذى يعتبر أن المدخل الأساسى المستقل هو النفس -كما سبق أن بينا فى الفصل الأول من هذا البحث.

خلاصة:

نخلص مما سبق إلى أن التغيير (التكنولوجى) مهما كانت صوره وأشكاله، وبرغم أهميته إلا أنه لا يعتبر مدخلا أساسيا مستقلا لإحداث التغيير التنظيمى. ومن ثم فإننا يجب أن ننظر إلى التكنولوجيا -كما سبق أن نظرنا إلى الهيكل التنظيمى- باعتبارها عنصرا وسيطا مساعدا ومهيئا لإتمام عملية التغيير التنظيمى، بل وربما تكون هدفا ونتيجة لإحداث عملية التغيير التى تبدأ بالفرد والجماعة وتتم بها وتنتهى إليهما.

ثالثا المدخل الإنسانى وعلاقته بالمدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى:

(أ) المدخل الإنسانى:

وهو ذلك المدخل الذى يرى أصحابه أن التغيير التنظيمى، إنما يحدث من خلال تغيير الأفراد أنفسهم، ويتم ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات، والدوافع والمهارات السلوكية، ويمكن تحقيق هذا التعديل أو التغيير من خلال مجموعة من الأساليب، مثل: تدريب الحساسية، والشبكة الإدارية، والبرامج الجديدة للتدريب، وإجراءات الاختيار، وأساليب تقييم الأداء وغيرها(٣٨).

ولقد أصبح الاتجاه الغالب الآن -خاصة بعد غلبة الاتجاه الإنسانى فى الإدارة -هو الاهتمام بالعنصر الإنسانى ومحاولة فهمه باعتباره العنصر الأساسى المؤثر فى عملية التغيير التنظيمى، حتى أننا لنكاد نجد أن لفظ التطوير التنظيمى أصبح يعنى لدى الباحثين الآن استخدام المعارف المتولدة

عن العلوم السلوكية فى تحسين فعالية المنظمة[٣٩]. إلا أن هذا الأمر مازال -كما سبق أن أشرنا- فى طور البناء والتطور. فليس هناك الآن نظرية شاملة كاملة يمكن أن تحدد طبيعة مدخل التغيير أو وسائله، بل إن مجرد الاتفاق على تعريف واضح ومحدد للتغيير، أو حتى التطوير التنظيمى مازال يعتبر أمرا بعيد المنال.

والمعرفة التى تكون هيكل هذا الحقل الآن تعتبر خليطا من المساهمات الفردية الجزئية المقترضة من علوم شتى مثل: علم النفس وعلم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعى، (والأنثربولوجى) وغيرها من العلوم، والهيكل المتولد عن ذلك؛ من مفاهيم وأدوات وأساليب هو ما يطلق عليه التطوير التنظيمى[٤٠].

وكما سبق أن أشرنا فإن أحد كبار الباحثين فى السلوك التنظيمى، يقرر أخيرا أنه مازال مجال العلوم السلوكية نفسه وخاصة السلوك التنظيمى --الذى يعتبر التغيير التنظيمى جزءا منه- يعانى من عدم وجود نظرية شاملة واحدة، ويرجع السبب فى ذلك -على حد قوله- إلى: أن المساهمين فى هذا الحقل يمثلون تخصصات متنوعة تمثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعى والعلوم السياسية وغيرها، وبسبب هذا التنوع وحداثة هذا الحقل فإنه ليس هناك نظرية شاملة واحدة تم بناؤها فى السلوك التنظيمى حتى الآن.. وما يمكن أن يقدمه هذا المجال للممارسين ليس إلا مجموعة من التصورات والمفاهيم النظرية، والتى يمكن استخدامها لفهم قضايا محددة[٤١].

(ب) علاقة المدخل الإنسانى بالمدخل الإسلامى للتغيير:

هكذا نرى أنه بالرغم من أن هذا المدخل هو المدخل الذى يتفق مع المدخل الإسلامى للتغيير إلى حد كبير، إلا أن البون مازال شاسعا بينهما، فالمدخل الإنسانى الغربى للتغيير لا يزال - على حد قول علمائه - حديثا ولم ينضج بعد. ولعل ذلك يرجع إلى أن فهم الإنسان والإحاطة به من جميع جوانبه وتفسير سلوكه ومحاولة التنبؤ به أو التحكم فيه أو تغييره، يعتبر أمرا بالغ التعقيد والصعوبة، والقدر الذى يعتبر غامضا ومجهولا عن هذا الإنسان - رغم تقدم العلم والمعرفة - لا يزال أكبر بكثير من القدر الذى تم معرفته عنه[٤٢].

ولا شك أن الأمر يحتاج إلى درجة من المعرفة والإحاطة بالإنسان من حيث طبيعته، وأصل تكوينه، وحقيقة حاجاته ودوافعه، وما تنطوى عليه نفسه من قيم وأفكار ومعتقدات واتجاهات، ومحددات سلوكه وتصرفاته وعلاقاته بالآخرين إلى غير ذلك من الأمور الهامة المتعلقة بالإنسان، ولا يمكن أن تتوافر هذه الدرجة إلا لمن لديه علم شامل كامل أزلى لا تحده حدود الزمان ولا المكان، وحينما يتوافر هذا العلم فلا يسع أحد إلا أن يتبعه بدلا من التخبط والضلال. والله

سبحانه وتعالى هو الذى خلق الإنسان ويعلم ما توسوس به نفسه، ويعلم ما يصلحه وما يفسده[٤٣].

ولقد من علينا ببعض هذا العلم فى كتابه ﴿ وَلاَ يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِّنْ عِلْمِهِ إِلاَّ بِمَا شَاءَ ﴾ [البقرة: ٢٥٥]. فما علينا إلا أن نتبعه ونهتدى بهديه، وكما سبق أن رأينا - فى بداية هذا الفصل - فإن هناك مدخلا محددا وواضحا وقاطعا للتغيير مبين فى بعض آية من آيات القرآن الكريم، ويتميز هذا المدخل بدرجة من العمومية والشمول لا يمكن مقارنتها، كما سيتضح فى الفصل القادم - إن شاء الله.

خلاصة ونتائج

تم فى هذا الفصل دراسة التغيير التنظيمى فى المداخل الأخرى، حيث تعرضنا لبداية نشأته وتاريخ تطويره، ثم تعرضنا لمفهومه، وأخيرا تعرضنا لطبيعة هذه المداخل وعلاقتها بالمدخل الإسلامى ومن أهم النتائج التى يمكن أن نخرج بها من دراسة هذا الفصل ما يأتى:

(أ) من حيث النشأة والتطور:

١- اتضح أن بداية الاهتمام بهذا الحقل من المعرفة لم تبدأ إلا فى الأربعينات من هذا القرن على يد رائدها (كيرت لوين).

٢- بالرغم من هذا التاريخ الحديث نسبيا إلا أن الكتابة فى هذا الحقل قد بلغت حدا متزايدا وكبيرا جدا فى السنوات الأخيرة لدرجة يصعب معها على المتخصص تتبع كل ما يكتب عنه أو حوله.

٣- أن هذه الكتابات فى هذا الحقل تأتى من مساهمات متنوعة فى تخصصات مختلفة أهمها ما يسمى بالعلوم السلوكية، كعلم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم النفس الاجتماعى، وعلم «الأنثربولوجى» وغير ذلك من العلوم المتنوعة.

٤- بالرغم من هذه الكتابات والمساهمات المتنوعة، إلا أنه ليس هناك حتى الآن نظرية واحدة شاملة يمكن أن تمثل إطارا عاما لطبيعة التغيير التنظيمى ومدخله.

(ب) من حيث المفهوم أو التعريف:

١- اتضح كذلك أنه ليس هناك تعريف واحد يمكن الاعتماد عليه لتوضيح طبيعة ومفهوم التغيير التنظيمى، وبدلا من ذلك فإن هناك تعريفات كثيرة تصل إلى عدد من كتبوا فى هذا الحقل تقريبا.

٢- إن هذه النقطة وسابقتها تشير بوضوح إلى ما يعانى منه هذا الحقل من المعرفة من لبس

وغموض، وعدم التحديد الدقيق حتى الآن وهذا ما يؤكد صحة أحد الفروض التى قام عليها هذا البحث.

(جـ) من حيث المداخل وعلاقتها بالمدخل الإسلامى للتغيير:

١- اتضح أن هناك ثلاثة مداخل أساسية للتغيير التنظيمى فى الكتابات الغربية وهى: مدخل هيكلى، ومدخل (تكنولوجى)، ومدخل إنسانى.

٢- اتضح أن الهيكل التنظيمى، و(التكنولوجيا) بالرغم من أهميتها لأى منظمة إلا أن أيا منهما لا يمكن اعتباره - من خلال المنهج الإسلامى - مدخلا مستقلا للتغيير التنظيمى. وإنما يمكن اعتبار كل من الهيكل التنظيمى الجيد، والتقنية الحديثة المتقدمة من العوامل المهيئة والمساعدة لإحداث التغيير التنظيمى الذى يعتبر مدخله الأساسى فى الإسلام هو الأنفس. وهذا ما يؤكد صحة فرض آخر لهذا البحث.

٣- أن المدخل الإنسانى - رغم قربه من المدخل الإسلامى - إلا أنه قاصر ومحدود وغامض.

هوامش

(١) الحديث رواه الترمذى فى العلم، وابن ماجة فى الزهد كلاهما عن أبى هريرة. ورواه ابن عساكر عن على (راجع عبدالغنى النابلسى، **ذخائر المواريث**، ٤ /٦٨، يوسف البنهانى، **الفتح الكبير فى ضم الزيادة إلى الجامع الصغير**، ٢ /٣٣٨).

(٢) رواه ابن عبدالبر فى العلم عن أنس؛ ويقول الذهبى فى **تلخيص الواهيات**: روى من عدة طرق واهية وبعضها صالح. راجع: جلال الدين السيوطى، **جمع الجوامع: المعروف بالجامع الكبير**، (القاهرة: مجمع البحوث الإسلامية، ١٩٧١)، ١٤/ ١٠٥٥: ١٠٥٦ح رقم ٣٩/ ٣٣٩٧.

(3) W. L. Frenhch & C. H Bell, "ABrief History of Organization Development." In: W. French, et . al., **Orgoanization Development: Theory, practice and Research,** (Plano, Texas: Business Publications Inc., 1983), PP . 15- 19.

(4) **Ibid.**, P. 15.

(5) **Ibid.**, P. 16.

(6) **Ibid.**, p. 17.

(7) **Ibid.**, p.18.

(8) Kurt Lewin "Quasi - Stationary Social Equilibria and the problem of permanent Change," In,. Newton Margulies, and A. P. Raia, **Organizational Development: values, process and Technoloay,** (New York: McGraw - Hill Inc, 1972), pp . 65 - 81.

(9) M. Bear, **Organization changes and Development,** (Illinois: Scott, Foresman Inc. 1980), p. ix.

(10) for more details. you can see N. Margulies & A. P. R aia. Op. cil. ; - Larry e. Greiner, "Patterns of Organizational change,"

Harvard Business Review, (may - Jun, 1967), pp. 119 - 130,

- H. J. Leavitt, "**Applied Organization Change in Industry**:

Structural, Technological, and Humanistic Approaches," in J. G. March: (ed.), Handbook Of orgnizations, (Rand Mcnally, Chicago, 1965), pp. 1144 - 1175.

(11) M. Beer, **op. cit,** p. ix.

(12) Jay W . Lorsch, (ed). **Organizational Behavior,** (N. J.: Prentice - Hall Inc. , 1987), p. viii.

(13) For More Detaits, See W. French, et, al., op.cit., p. ix.'J. Gay & F. A.. Strake, **Organizatioal Behatvior: Concepts and Applications**, (clumbus: Bell & Howell Inc., 1984), P - 552.

(14) W. J. Duncan, **Organizational Behavior,** (Boston: Houghton Misslin, 1978), P. 368.

(١٥) كما سبق أن أشرنا إلى بعضهم فى هذا الفصل.

(16) for More Details, see:

- Richard Beckhard, "**What Is Organization Development,**" In: W. L. French, et.a.l. **Op. cit** . , pp. 25 - 22.

- m. Beer, **Op . cit.** , pp.

- W . GBennis, **Organization Development:** Nts Nature, Origins and Prospects, (Reading Mass: Addison - Wesly, Inc .,1969) P.z.

- G. L. Lippitt, **Organization Renewal,** (N. Y. APPLeton - Century C rofts 1969) ,. PP. l:4.

- W. French and C. Bell, **op , cit.** p. 14.

(17) J. Ivancevich, et al., **Organization Behavior and performance,** (california: Goodyear Inc . 1977), PP . 478- 481.

(١٨) تم الرجوع بصفة أساسية فى هذا الجزء إلى :، Leavitt, op.cit.

- محمد عبدالرحمن ، **مداخل التغيير التنظيمى فى مجال الصناعة**، (المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سلسلة الفكر الإدارى المعاصر، رقم ٥، إبريل ١٩٧٦).

(19) For more details, See T. Burns & G. Stalker., **The Management Of Innovation**, (London: Tavistock Publications, 1961).

- D. Pugh, et. al., "**The Concept Of Organization Structures,**" **Administrative Science Quarterly**, (vol. 14, 1969), pp . 91 - 114,

- p. Lawrence & J. Lorsch, **Organization and Environment,** (Boston: Harvard Business School, Devison Of Research, 1967).

- محمد المحمدى الماضى،**أثر درجة عدم التأكد البيئى على الهيكل التنظيمى لأجهزة البحوث والتطوير: بالتطبيق على شركات القطاع العام الصناعية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية التجارة جامعة القاهرة ١٩٨٣).

(20) M. Beer & E. F. Huse, "ASystem Approach to **Organization Development**," In: E. F . Huse, et . al. ,**Reading on Behavior in Orsanization** (california: Addison - Wisley Inc. ,1975), P. 419.

(21) H. Mintzberg, **The Structuring of Organizations**, (Englwood cliffs, N.J. : Prentice - Hall, Inc., 1979). P. 3.

(٢٢) لمزيد من التفصيل راجع: محمد المحمدى الماضى، **مرجع سابق**:

H. Mintzberg, op. cit., P. Lawerence & J. Lorsch, **Op. Cit**

T. Burns & G Stalker, **Op. cit**. D. Pough, ex. el. , Op. cit

(٢٣) شيخ الإسلام ابن تيمية، **السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية**. (دار الكاتب العربى، بدون تاريخ)، ص ١٦٩

(٢٤) انظر: المباركفورى **الرحيق المختوم**. مرجع سابق، ص ١٦٩

ابن هشام ، **السيرة النبوية**: مرجع سابق، ٢ / ٤٠ : ٤١، تقى الدين أحمد بن على المقريزى **إمتاع الأسماع**. (القاهرة : دار الأنصار. ١٩٨١) ، ١٠ /٥٥

(٢٥) ويعتبر أحد أساليب التنسيق وهى: أسلوب التعديل المشترك Mutual Adjustment والإشراف المباشر، والتنميط ، انظر: H. Mentzberg, **op. cit** . pp. 3- 7

(٢٦) يمكن التعرف على صور الهيكل التنظيمى فى الدولة الإسلامية فى عهد الرسول ﷺ وتطوره فى عهد الخلفاء الراشدين بالرجوع إلى:

د. أحمد إبراهيم أبويس. **الإدارة فى الإسلام**. (القاهرة: مكتبة وهبه ، ١٩٨٤) ، ص ٧٢ : ٧٩

(٢٧) سبق مناقشة هذا الأمر فى موضع سابق من هذا الفصل.

(28) J. Invancevich . et , al, **Organization Behavior and performance**, (calefornea: Goodyear, Inc. 1977) P. 479.

Forexamles, See. B. F. Gespie & D. S .Mili, "Technology And the Study of Organizations",**Academcy of Manaqement Review** (vol. 2, 1977), pp . 7 - 16 , H. Mintabrg, **op . cit.**

(29) D. Hickon, er, al., "operations Technology and orgonizational Structure," **A. S.**, (Vol. 14. 1969) , pp . 378 - 397;'

J. Woodward, **Industrial Organixation: theory and practice**, (London oxford Univercity press, 1965);

C. Perrou, "Aframwork for the comparative analysis of organizations,. "**American Sociological review**, (1967),.,pp. 194 - 208.

(٣٠) محمد الطيب بن عاشور، **أصول النظام الاجتماعى فى الإسلام** (تونس : الشركة التونسية للتوزيع ، ١٩٧٦)، ص ٧٧

(٣١) رواه البخاري ومسلم وابن حبان وأحمد والترمذى، ابن رجب،

جامع العلوم والحكم فى شرح خمسين حديثا من جوامع الكلم، (غير مبين النشرولا سنة النشر)، ص ٢٢:٢٠

(٣٢) ابن عاشور، **أصول النظام الاجتماعى فى الإسلام مرجع سابق.**

(٣٣) قال العراقى : رواه الطبرانى وابن عدى وضعفه، كما ورد ما رواه الترمذى «**إن الله يحب العبد المحترف**» وورد من عدة طرق ، مفرداتها ضعاف لكن تتقوى فيصير حسنا، **كشف الخفاء** ١ / ٢٥٠

(٣٤) الراغب الأصفهانى، **الذريعة إلى مكارم الشريعة**، تحقيق د. أبو اليزيد العجمى، (المنصورة : دار الوفاء ١٩٨٧)، ص ٣٧٩

(٣٥) وذلك تطبيقا للقاعدة الأصولية المشهورة «ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب».

(٣٦) راجع فى ذلك : على حسب الله، **أصول التشريع الإسلامى**، مرجع سابق، ص ٣٣٤ – ٣٣٦

– عبدالوهاب خلاف : **علم أصول الفقه** (القاهرة : دار القلم ، ط ١٠، ١٩٨٤) ، ص ١٩٧ – ٢٠٠

(٣٧) **المرجع السابق مباشرة**، ص ١٠٨ – ١٠٩

(38) For more details, See W. F.rench, et,. **op .cit.**

(39) N. Margulies & A. Raia, **op. cit.** P. 2

(40) N. Margulies & Raia, **op. cit.** p 2.

(41) J. Lorsch, **op. cit**, p. viii.

(٤٢) للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى ألكيس كاريل، **الإنسان ذلك المجهول**، تعريب شفيق أسعد فريد. (بيروت : مكتبة المعارف،١٩٨٣).

(٤٣) انظر إلى قوله تعالى : **﴿يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِّنْ عِلْمِهِ إِلاَّ بِمَا شَاءَ﴾** [البقرة: ٢٥٥]. وقوله تعالى : **﴿أَلا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ﴾** [الملك: ١٤]، وقوله تعالى : **﴿وَلَقَدْ خَلَقْنَا الإِنسَانَ وَنَعْلَمُ مَا تُوَسْوِسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ﴾** [ق: ١٦].

خاتمة الباب الأول

لقد تم فى هذا الباب دراسة التغيير التنظيمى فى الإسلام والمداخل الأخرى. ولقد تبين من هذه الدراسة ما يأتى:

١- أن المدخل الإسلامى للتغيير يعتبر مدخلا نفسيا سلوكيا يعتبر الإنسان فيه العامل المتغير المستقل، باعتباره القائم بالتغيير وفى نفس الوقت موضوع التغيير. فبناء على ما يقوم به من تغيير ما بنفسه يغير الله ما به من أحوال وظروف شتى من نعمة إلى نقمة أو العكس.

٢- أن نشأة التغيير التنظيمى والاهتمام به بدأت حديثا فى الأربعينات من هذا القرن، وحتى الآن ليس هناك تعريف أو نظرية واحدة شاملة تصلح لتوضيح أبعاد هذا المجال وتحيط بكافة متغيراته.

٣- أن المدخل الإسلامى باعتباره مدخلا نفسيا سلوكيا يعتبر بمفهومه العام والشامل (كما سيتضح بالتفصيل فى الباب التالى مباشرة) هو الأساس لإحداث التغيير التنظيمى بأى جماعة، أو أمة أو منظمة، أما المداخل الأخرى وخاصة المدخل الهيكل (والتكنولوجى) فإنها تعتبر بمثابة عوامل ضرورية مهيئة ومساعدة لإحداث التغيير التنظيمى، وهذا ما يؤكد صحة أحد فروض البحث.

٤- أنه بالرغم من الاتجاه نحو المدخل الإنسانى فى الإدارة عموما والتغيير التنظمى على وجه الخصوص إلا أن هذه المحاولات لازالت قاصرة وجزئية ولم تبلغ شمول وكمال المدخل الإسلامى، وهذا ما سوف نزيده إيضاحاً فى الباب التالى.

الباب الثانى
عمومية وشمول مداخل التغيير التنظيمى

تمهيد

الفصل الثالث : النطاق الزمنى للتغيير التنظيمى

الفصل الرابع : النطاق العددى للتغيير التنظيمى

الفصل الخامس : مقاييس تقويم التغيير التنظيمى

الفصل السادس : مقياس تقويم التغيير التنظيمى فى الإسلام

تمهيد

خلصنا فى الباب السابق إلى أن مدخل التغيير التنظيمى فى الإسلام هو مدخل نفسى سلوكى؛ بمعنى أن تغيير ما بأنفس أى قوم هو المتغير المستقل الذى يتوقف عليه تغيير ما بهؤلاء القوم ولقد تبين لنا أن كلا من الهيكل التنظيمى والاستعانة (بالتكنولوجيا) الحديثة لا يعتبران مدخلين للتغيير التنظيمى وإنما هما من الوسائل المهيئة والمساعدة لإحداث هذا التغيير، ومن المخرجات له.

والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو إلى أى درجة من العموم والشمول يتمتع المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى كما هو موضح فى شكل (٣)، والمداخل الأخرى، وخاصة تلك التى تتجه اتجاها إنسانيا فى التغيير؟

وكيف يمكن لنا أن نفسر ذلك التناقض الظاهرى الغريب –والذى يؤدى إلى كثير من اللبس– بين التقدم المادى الهائل الذى تحققه بعض الأمم رغم عدم إسلامها وبين ذلك التأخير والانحطاط الذى تعانى منه أمم أخرى كثيرة رغم إسلامها؟

لقد اتضح فى الفصل الثانى من الباب السابق أن حقل السلوك التنظيمى بصفة عامة، والتغيير التنظيمى بصفة خاصة، وهو جزء منه، لا يزال كلاهما –حتى الآن– يفتقر إلى نظرية تتميز بالعموم والشمول، بل ولا يزال هناك الكثير من الغموض واللبس والاضطراب الذى يسود هذا الحقل من المعرفة: فإن ما لانعرفه عن الإنسان لا يزال أكثر بكثير مما نعرفه[١].

ومن هنا يمكن القول بصفة عامة أن مداخل التغيير التنظيمى الأخرى لم تصل بعد إلى درجة من الفهم والوضوح والتحديد والعمق تجعلها تتميز بأى درجة من الشمول والعموميةبما فيها ذلك المدخل الذى أطلقوا عليه المدخل الإنسانى للتغيير (Human).

وفى هذا الباب يهدف الباحث إلى محاولة التوصل إلى إطار عام يجيب عما سبق إثارته من أسئلة، فيوضح درجة العموم والشمول التى يتمتع بها المدخل الإسلامى فى التغيير ويزيل كثيرا من اللبس الذى يمكن أن ينشأ لدى البعض فى فهمه لهذه السنة.

وسوف يتناول الباحث هذا الإطار من ثلاثة محاور رئيسية وهى:

- النطاق الزمنى للتغيير.
- النطاق العددى للتغيير.
- مقاييس تقويم التغيير التنظيمى.

فإذا أدركنا هذه الأمور الثلاثة جيدا، أمكن لنا أن نعلم إلى أى درجة يتمتع المدخل الإسلامى

للتغيير التنظيمى بالعمومية والشمول بدرجة يستحيل معها أن يقارن أو يقابل، وهذا ما سوف نعرض له -بإذن الله تعالى- فى الفصول الأربعة لهذا الباب، بالإضافة إلى ما سوف نلحظه من ذلك في باقى الفصول -بإذن الله تعالى.

ومن ثم فإننا سوف نتناول فى هذا الباب الفصول التالية:

الفصل الأول: النطاق الزمنى للتغيير التنظيمى فى الإسلام.

الفصل الثانى: النطاق العددى للتغيير التنظيمى فى الإسلام.

الفصل الثالث: مقاييس تقويم التغيير التنظيمى فى المداخل الأخرى.

الفصل الرابع: مقياس تقويم التغيير التنظيمى فى الإسلام.



الفصل الثالث

النطاق الزمنى للتغيير التنظيمى فى الإسلام

تمهيد :

إن من أهم الأسباب التى تؤدى إلى وقوع الكثيرين فى لبس وخطأ فيما يتعلق بتفسير نتائج التغيير، هى تلك النظرة المتعجلة للحكم على نتائج التغيير التنظيمى فى المدى القصير ولقد جرت سنة الله -سبحانه وتعالى- فى التغيير على التدريج والتمهل رحمة بالناس ورأفة بهم ﴿ **وَرَبُّكَ الْغَفُورُ ذُو الرَّحْمَةِ لَوْ يُؤَاخِذُهُم بِمَا كَسَبُوا لَعَجَّلَ لَهُمُ الْعَذَابَ بَل لَّهُم مَّوْعِدٌ لَّن يَجِدُوا مِن دُونِهِ مَوْئِلاً** ﴾ [الكهف :٥٨] .

فإن حياة الأمم والمنظمات وأعمارها ليست حياة الأفراد وأعمارهم ومن ثم فإن هدفنا من هذا الفصل هو الوقوف على تلك السنة التدريجية فى التغيير فى جانبيها السلبى والإيجابى والتعرف علي المراحل المختلفة التى تمر بها وذلك حتى يكون لدينا نظرة أعمق، وأفق أوسع، وفهم أوضح لسنة التغيير التنظيمى فى الإسلام ولنضع كل ما نراه من مظاهر ونتائج تغييرية هنا أو هناك أو فى أى مكان وزمان فى موضعها، أو مرحلتها الصحيحة فى (النموج العام) الذى تجرى عليه سنة التغيير.

نموذج عام لتوضيح تدرج مراحل التغيير التنظيمى فى الإسلام

إن أكثر ما يوقع كثيرا من الناس فى خطأ تقويم نتائج التغيير التنظيمى الذى يحدث لأى أمة من الأمم أو منظمة من المنظمات تلك النظرة المتعجلة والسطحية لطبائع الأمور فإن للأمم آجالا ودورات حياة كما للأفراد ولكن المدى الزمنى ليس واحدا فوحدة الزمن عند من يغير ما بالأقوام ليست كوحدة الزمن عند الناس ﴿ **وَيَسْتَعْجِلُونَكَ بِالْعَذَابِ وَلَن يُخْلِفَ اللَّهُ وَعْدَهُ وَإِنَّ يَوْمًا عِندَ رَبِّكَ كَأَلْفِ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ (٤٧) وَكَأَيِّن مِّن قَرْيَةٍ أَمْلَيْتُ لَهَا وَهِيَ ظَالِمَةٌ ثُمَّ أَخَذْتُهَا وَإِلَيَّ الْمَصِيرُ** ﴾ [الحج ٤٧ :٤٨]. فاليوم عند الله كألف سنة عندنا، بل قد يصل إلى خمسين ألف سنة، كما قال تعالى: ﴿ **تَعْرُجُ الْمَلائِكَةُ وَالرُّوحُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ خَمْسِينَ أَلْفَ سَنَةٍ** ﴾ [المعارج: ٤].

إذن فللإمم أجال عند الله لا تتعداها ﴿ **وَلِكُلِّ أُمَّةٍ أَجَلٌ فَإِذَا جَاءَ أَجَلُهُمْ لا يَسْتَأْخِرُونَ سَاعَةً وَلا يَسْتَقْدِمُونَ** ﴾ [الأعراف :٣٤][٢]. ولكن الناس من طبعهم العجلة، رغم أن الله – سبحانه وتعالى– يمهلهم ويؤخرهم عسى أن يتوبوا ويعودوا إلى رشدهم وصوابهم، وذلك مصداقا لقوله تعالى: ﴿ **وَرَبُّكَ الْغَفُورُ ذُو الرَّحْمَةِ لَوْ يُؤَاخِذُهُم بِمَا كَسَبُوا لَعَجَّلَ لَهُمُ الْعَذَابَ بَل لَّهُم مَّوْعِدٌ لَّن يَجِدُوا مِن**

دُونِه مَوْئِلاً (٥٨) وَتِلْكَ الْقُرَىٰ أَهْلَكْنَاهُمْ لَمَّا ظَلَمُوا وَجَعَلْنَا لِمَهْلِكِهِم مَّوْعِداً﴾ [الكهف: ٥٨: ٥٩].

ومن هنا نجد أن ربنا الغفور ذا الرحمة يمهل عباده ويمنحهم وقتا وفرصا عديدة للرجوع والتوبة والإقلاع عما يرتكبونه من معاص وهذا ما يمكن أن نسميه **(وقت الفرصة المتاحة)** إن صح هذا التعبير.

حيث يجب أن نفرق فى النطاق الزمنى بين كل من المدى القصير والمدى الطويل: ففى المدى الطويل لابد وأن تتحقق سنة الله ويأخذ كل ذى حق حقه، أما فى المدى القصير فإن الله -سبحانه وتعالى- قد يمنح عباده فرصة ليرجعوا ويغيروا ما بأنفسهم ليغير ما بهم، كما قال هود (عليه السلام) لقومه ﴿**وَيَا قَوْمِ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيْهِ يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُم مِّدْرَاراً وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَىٰ قُوَّتِكُمْ وَلا تَتَوَلَّوْا مُجْرِمِينَ**﴾ [هود: ٥٢].

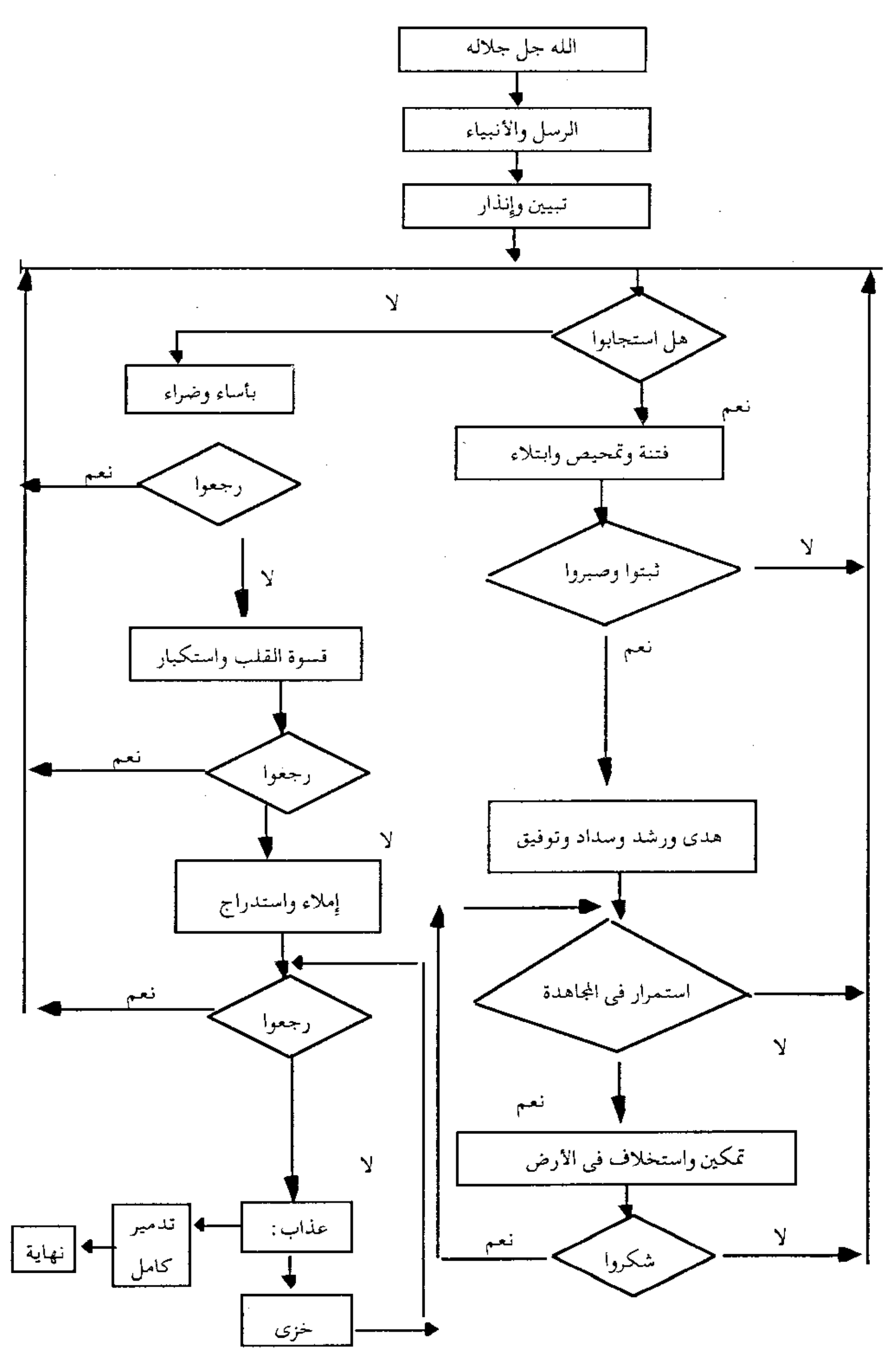
وحتى يمكن أن يزول اللبس فيما يحدث لأمة ما فى وقت محدد فإننا يجب أن ننظر إلى الأمر نظرة متكاملة شاملة تتعدى نطاق الزمن المحدود، لنصل إلى النموذج العام الذى يمكن أن يفسر لنا الوضع التغييرى الذى تكون عليه أمة من الأمم فى وقت معين وعلاقته بما فى أنفسهم ومدى إمكانية التنبؤ بما سيحدث لهذه الأمة فى المستقبل فى ضوء سنن الله وقوانينه الثابتة والصارمة فى معاملة الأمم، ﴿**فَهَلْ يَنظُرُونَ إِلاَّ سُنَّتَ الأَوَّلِينَ فَلَن تَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَبْدِيلاً وَلَن تَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَحْوِيلاً (٤٣) أَوَ لَمْ يَسِيرُوا فِي الأَرْضِ فَيَنظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَكَانُوا أَشَدَّ مِنْهُمْ قُوَّةً وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُعْجِزَهُ مِن شَيْءٍ فِي السَّمَوَاتِ وَلا فِي الأَرْضِ إِنَّهُ كَانَ عَلِيماً قَدِيراً (٤٤) وَلَوْ يُؤَاخِذُ اللَّهُ النَّاسَ بِمَا كَسَبُوا مَا تَرَكَ عَلَىٰ ظَهْرِهَا مِن دَابَّةٍ وَلَكِن يُؤَخِّرُهُمْ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَإِذَا جَاءَ أَجَلُهُمْ فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِعِبَادِهِ بَصِيراً**﴾ [فاطر ٤٣: ٤٥].

وفى ضوء النظر فى آيات الله التى تتعلق بما يمكن أن يحدث لأى قوم من تغيير إيجابى أو سلبى يمكن لنا أن نستخلص نموذجا عاما يحدد لنا مراحل حدوث هذا التغيير، بما قد يفسر اللبس الذى كثيرا ما يتصل بالتغيير نتيجة لعدم إدراك طبيعة هذه المراحل المتدرجة للتغيير، ويوضح هذا النموذج بصفة عامة شكل (٥).

وسوف نتحدث عن هذه المراحل فيما يأتى:

أولا: الجانب السلبى للتغيير «سلب النعم»

يمكن أن نجد تلك المراحل المتدرجة التى يمر بها الناس ليتغير ما بهم من نعمة إلى نقمة والتى تعتبر سنة من سنن الله فى التغيير وقانونا صارما من قوانينه فى معاملة الأمم، يمكن أن نجد تلك المراحل مجتمعة فى قوله تعالى: ﴿**وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا إِلَىٰ أُمَمٍ مِّن قَبْلِكَ فَأَخَذْنَاهُم بِالْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ لَعَلَّهُمْ يَتَضَرَّعُونَ (٤٢) فَلَوْلا إِذْ جَاءَهُم بَأْسُنَا تَضَرَّعُوا وَلَكِن قَسَتْ قُلُوبُهُمْ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (٤٣)**



شكل (٥) نموذج عام لتوضيح النطاق الزمنى المتدرج لحدوث التغيير

المصدر: مستوحى من آيات القرآن الكريم

﴿فَلَمَّا نَسُوا مَا ذُكِّرُوا بِهِ فَتَحْنَا عَلَيْهِمْ أَبْوَابَ كُلِّ شَيْءٍ حَتَّىٰ إِذَا فَرِحُوا بِمَا أُوتُوا أَخَذْنَاهُم بَغْتَةً فَإِذَا هُم مُّبْلِسُونَ (٤٤) فَقُطِعَ دَابِرُ الْقَوْمِ الَّذِينَ ظَلَمُوا وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ [الأنعام: ٤٢: ٤٥].

وفى تفسير ابن كثير للآية «البأساء»: الفقر والضيق «والضراء»: بالأمراض والأسقام والآلام، «**فتحنا عليهم أبواب كل شيء**»: أى فتحنا عليهم أبواب الرزق من كل ما يختارون وهذا استدراج منه تعالى وإملاء لهم. روى الإمام أحمد أن النبى ﷺ قال: «**إذا رأيت الله يعطى العبد من الدنيا، على معاصيه، ما يحب، فإنما هو استدراج، ثم تلا (ﷺ) ﴿فلما نسوا ما ذكروا به.... ﴾** الآية[٣].

فمن هذه الآية وغيرها من الآيات الكثيرة فى نفس المعنى يمكن لنا أن نحدد المراحل التى يمر بها أى قوم ليتغير ما كان بهم من نعمة إلى ما بهم من نقمة نتيجة لتغييرهم ما بأنفسهم وذلك فى خمس مراحل تدريجية يمكن استنتاجها من الآيات القرآنية السابقة وتصورها على النحو التالى:

أ- مرحلة التبيين.

ب- مرحلة التحذير بالبأساء والضراء.

ج- مرحلة قسوة القلب والإعجاب بالباطل والفرح به.

د- مرحلة الإملاء والاستدراج.

هـ- مرحلة العقاب.

وفيما يلى سوف نتناول توضيح كل مرحلة من هذه المراحل بشيء من الإيجاز

أ- المرحلة الأولى: مرحلة التبليغ والتبيين:

إن من فضل الله -سبحانه وتعالى- على الناس جميعا أنه -تعالى- لا يعذبهم إلا بعد أن يبين لهم، ويبعث إليهم من يهديهم -هدى تبيين- وينذرهم ويقيم عليهم الحجة، ويكون المرسل إليهم هو القائم بالتغيير والمبشر به، وهذا هو حق الناس جميعا، وذلك مصدقا لقوله تعالى: **﴿وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ نَبْعَثَ رَسُولًا﴾** [الإسراء: ١٥] ولقوله تعالى أيضا: **﴿وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضِلَّ قَوْمًا بَعْدَ إِذْ هَدَاهُمْ حَتَّىٰ يُبَيِّنَ لَهُم مَّا يَتَّقُونَ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾** [التوبة: ١١٥].

ولقوله تعالى: **﴿وَأَمَّا ثَمُودُ فَهَدَيْنَاهُمْ فَاسْتَحَبُّوا الْعَمَىٰ عَلَى الْهُدَىٰ فَأَخَذَتْهُمْ صَاعِقَةُ الْعَذَابِ الْهُونِ بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ﴾** [فصلت: ١٧]. ولقوله: **﴿وَنُقَلِّبُ أَفْئِدَتَهُمْ وَأَبْصَارَهُمْ كَمَا لَمْ يُؤْمِنُوا بِهِ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَنَذَرُهُمْ فِي طُغْيَانِهِمْ يَعْمَهُونَ﴾** [الأنعام: ١١٠] وأخيرا لقوله تعالى فى أول الآية الجامعة التى تمثل القانون العام والتى بدأنا بها هذه الفقرة وهى: **﴿وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا إِلَىٰ أُمَمٍ مِّن قَبْلِكَ﴾** [الأنعام: ٤٢].

وفى مثل هذه الآيات وغيرها [٤] حجة واضحة لأولئك الذين يمكن أن يتذرعوا خطأ بالقدر،

فالإنسان هو المسئول الأول عن كل ما يحدث له من هدى أو ضلال. وذلك لأن هناك هدى تبيين وتوضيح للناس فإذا استجابوا له هداهم الله هدى توفيق وإن لم يستجيبوا وأعرضوا أضلهم وأخذهم بذنوبهم ﴿ **وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضِلَّ قَوْمًا بَعْدَ إِذْ هَدَاهُمْ حَتَّىٰ يُبَيِّنَ لَهُم مَّا يَتَّقُونَ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ** ﴾ [التوبة: ١١٥].

وكما يقول ابن القيم: « فهذا الإضلال عقوبة منه لهم حين بين لهم فلم يقبلوا ما بينه لهم، ولم يعملوا به، فعاقبهم بأن أضلهم عن الهدى، وما أضل الله أحدا قط إلا بعد هذا التبيان.. والقرآن الكريم يصرح بهذا في غير موضوع كقوله: ﴿ **وَقَوْلِهِمْ قُلُوبُنَا غُلْفٌ بَلْ طَبَعَ اللَّهُ عَلَيْهَا بِكُفْرِهِمْ** ﴾ [النساء: ١٥٥] فالأول: كفر عناد، والثاني: كفر طبع وقال تعالى: ﴿ **وأما ثمود فهديناهم فاستحبوا العمى على الهدى** ﴾ فهذا هدى بعد البيان والدلالة وهو كقوله: ﴿ **وَقَوْلِهِمْ قُلُوبُنَا غُلْفٌ بَلْ طَبَعَ اللَّهُ عَلَيْهَا بِكُفْرِهِمْ** ﴾ [النساء: ١٥٥] فهذا هدى بعد البيان والدلالة، وهو شرط لا موجب فإنه كفر لم يقترن به هدى آخر بعده ليحصل به كمال الاهتداء، وهو هدى التوفيق والإلهام[٥].

ب- المرحلة الثانية: مرحلة التحذير بالبأساء والضراء:

وهذه المرحلة يمكن اعتبارها بمثابة « مرحلة تحذيرية » لأولئك الذين لم يستجيبوا لربهم، ولم يغيروا ما بأنفسهم من الكفر والضلال إلى الإيمان والهدى والرشاد، حيث إنه من رحمة الله أيضا على الناس أنه لا يعجِّل لهم العقاب بمجرد عدم استجابتهم للهدى والتبيين، ولكنه يمهلهم ويصيبهم ببعض ما يكرهون من فقر وضيق في العيش، ومرض وأسقام وغير ذلك مما يسوءهم في دنياهم، تحذيرا لهم عسى أن يتوبوا ويرجعوا عن غيهم ويعودوا إلى رشدهم وصوابهم، مصداقا لقوله تعالى: ﴿ **فَأَخَذْنَاهُم بِالْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ لَعَلَّهُمْ يَتَضَرَّعُونَ** ﴾ [الأنعام: ٤٢] ولقوله تعالى أيضا: ﴿ **وَلَنُذِيقَنَّهُم مِّنَ الْعَذَابِ الْأَدْنَىٰ دُونَ الْعَذَابِ الْأَكْبَرِ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ** ﴾ [السجدة: ٢١] « قال الحسن وأبو العالية والضحاك وأبي بن كعب وإبراهيم النخعي: العذاب الأدنى مصائب الدنيا وأسقامها مما يبتلي به العبيد حتى يتوبوا: وقاله ابن عباس »[٦]، ومن ذلك قوله تعالى أيضا: ﴿ **وَلَقَدْ أَخَذْنَا آلَ فِرْعَوْنَ بِالسِّنِينَ وَنَقْصٍ مِّنَ الثَّمَرَاتِ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونَ** ﴾ [الأعراف: ١٣٠] وقوله تعالى أيضا: ﴿ **وَمَا أَرْسَلْنَا فِي قَرْيَةٍ مِّن نَّبِيٍّ إِلَّا أَخَذْنَا أَهْلَهَا بِالْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ لَعَلَّهُمْ يَضَّرَّعُونَ** ﴾ [الأعراف: ٩٤].

فإذا تابوا ورجعوا عن غيهم وتضرعوا إلى الله تاب الله عليهم وأمهلهم إلى أجل مسمى، فإذا لم يتضرعوا ويتوبوا فإن هناك مرحلة أخرى ينتقلون إليها من مراحل تغيير ما بالنفس.

جـ- المرحلة الثالثة: الإعجاب والفرح بالباطل وقسوة القلب:

وتعتبر هذه المرحلة أقصى ما يمكن أن تصل إليه النفس من تغيير، وذلك لأنها تتعدى مجرد السلوك الخاطئ واتباع الباطل إلى الإعجاب والفرح به، فيصبح كفرهم وضلالهم وغيهم مزينا لهم

فيرونه فى أحسن صورة، فالكفر واتباع الباطل قد صار عادة مستحكمة فيهم ومستحسنة أمام أعينهم، وتزداد قلوبهم قسوة بصورة يصعب معها أن تفقه أو تعى أو تتذكر أو تصغى إلى داعى الله الذى يحاول أن يخرجهم مما هم فيه من الظلمات إلى النور، ويصور هذه المرحلة قوله تعالى: **﴿ فَلَوْلا إِذْ جَاءَهُم بَأْسُنَا تَضَرَّعُوا وَلَكِن قَسَتْ قُلُوبُهُمْ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾** [الأنعام:٤٣]، وقوله تعالى أيضا: **﴿ أَلَمْ يَأْنِ لِلَّذِينَ آمَنُوا أَن تَخْشَعَ قُلُوبُهُمْ لِذِكْرِ اللَّهِ وَمَا نَزَلَ مِنَ الْحَقِّ وَلا يَكُونُوا كَالَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِن قَبْلُ فَطَالَ عَلَيْهِمُ الأَمَدُ فَقَسَتْ قُلُوبُهُمْ وَكَثِيرٌ مِّنْهُمْ فَاسِقُونَ ﴾** [الحديد:١٦].

وقوله تعالى: على« لسان هدهد سليمان » فى حديثه عن بلقيس وقومها: **﴿ وَجَدتُّهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِن دُونِ اللَّهِ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لا يَهْتَدُونَ ﴾** [النمل:٢٤].

فالتغيير لما بالنفس حينما يصل إلى هذه الدرجة من الرسوخ يعتبر أمرا صعبا للغاية، ولكنه على أى حال ليس مستحيلا، كما حدث لبلقيس نفسها وقومها كما تحدثنا بقية الآيات عن قصتهم مع سليمان (عليه السلام)[٧] فإن أقلع القوم عن غيهم وتابوا إلى رشدهم فإن الله -سبحانه وتعالى- قديتوب عليهم ويؤخرهم إلى أجل مسمى، وإذا لم يتوبوا، واستمروا فى طغيانهم يعمهون، فإنهم يكونون بذلك قد ساروا قدما إلى استجلاب المزيد من غضب الله وسخطه عليهم، ولكن مازال أمامهم مرحلة أخيرة.

د- المرحلة الرابعة: مرحلة الإملاء والاستدراج:

وهناك يحدث ما قد يراه بعض الناس غريبا متناقضا: وهو أن الله -سبحانه وتعالى- يوسع على أولئك العصاة الضالين الذين قست قلوبهم وزين لهم الشيطان أعمالهم، فيزيدهم فى الأرض بسطة ويفتح عليهم أبواب الرزق من كل ما يختارون وذلك لأسباب منها:

١- قطع معاذيرهم،وإسقاط أى شبهة قد يتعلقون بها، حيث قلّبهم الله تعالى بين الشدة والرخاء فلم ينفع فى علاجهم شيء.

٢- والسبب الثانى الإملاء والاستدراج حتى يهلكهم الله تعالى وهم فى ذروة البطر والغرور، والظن بأنهم قادرون على الأرض.

٣- أن الله تعالى يريدأن يعجل لهم فى الدنيا جزاء ما عملوا فيها من خيرات اجتماعية وما تبعوه من سنن وأخلاق أساسية لابد منها لإعمار الأرض، وذلك مثل ما نراه فى الغرب وفى غير المجتمعات الإسلامية: حيث يتعاونون، ويحترمون حقوق الإنسان، ويأخذون بكل سبب من أسباب الحضارة المادية، حتى يستهلكوا فى الدنيا كل طيباتهم. فلا يخلصون إلى الآخرة

إلاوقد استوفوا أعمالهم فى الدنيا فإذا قل فيهم الخير وكثر فيهم الشر، وانتشر الظلم أخذهم الله -تعالى- بغتة، ومن ثم فعلينا أن ننظر إلى ما قد يكون فيه الكفار من نعمة أو من حضارة مادية باهرة فى ضوء ما سبق أن أوضحنا من قواعد، تضعها فى وضعها الصحيح فى نموذج متكامل وطويل المدى للتغيير. وهناك كثير من الآيات القرآنية التى تؤكد وتدعم هذه الحقائق التى توصلنا إليها، فى ضوئها وهديها، منها قوله تعالى: ﴿فَلَمَّا نَسُوا مَا ذُكِّرُوا بِهِ فَتَحْنَا عَلَيْهِمْ أَبْوَابَ كُلِّ شَيْءٍ حَتَّىٰ إِذَا فَرِحُوا بِمَا أُوتُوا أَخَذْنَاهُم بَغْتَةً فَإِذَا هُم مُّبْلِسُونَ (٤٤) فَقُطِعَ دَابِرُ الْقَوْمِ الَّذِينَ ظَلَمُوا وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ [الأنعام ٤٤:٤٥] وقوله تعالى: ﴿وَلَا يَحْسَبَنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا أَنَّمَا نُمْلِي لَهُمْ خَيْرٌ لِّأَنفُسِهِمْ إِنَّمَا نُمْلِي لَهُمْ لِيَزْدَادُوا إِثْمًا وَلَهُمْ عَذَابٌ مُّهِينٌ﴾ [آل عمران:١٧٨] وقوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا سَنَسْتَدْرِجُهُم مِّنْ حَيْثُ لَا يَعْلَمُونَ (١٨٢) وَأُمْلِي لَهُمْ إِنَّ كَيْدِي مَتِينٌ﴾ [الأعراف: ١٨٢:١٨٣] وقوله تعالى أيضا: ﴿مَن كَانَ يُرِيدُ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا وَزِينَتَهَا نُوَفِّ إِلَيْهِمْ أَعْمَالَهُمْ فِيهَا وَهُمْ فِيهَا لَا يُبْخَسُونَ (١٥) أُولَٰئِكَ الَّذِينَ لَيْسَ لَهُمْ فِي الْآخِرَةِ إِلَّا النَّارُ وَحَبِطَ مَا صَنَعُوا فِيهَا وَبَاطِلٌ مَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ [هود ١٥:١٦] وقوله تعالى: ﴿مَّثَلُ الَّذِينَ كَفَرُوا بِرَبِّهِمْ أَعْمَالُهُمْ كَرَمَادٍ اشْتَدَّتْ بِهِ الرِّيحُ فِي يَوْمٍ عَاصِفٍ لَّا يَقْدِرُونَ مِمَّا كَسَبُوا عَلَىٰ شَيْءٍ ذَٰلِكَ هُوَ الضَّلَالُ الْبَعِيدُ﴾ [إبراهيم:١٨].

ففى هذه المرحلة يكونون قد نسوا ما ذكروا به، وقست قلوبهم، ومع ذلك فإن الله يمهلهم، ويستدرجهم بالمزيد من النعم، وهم يحسبون أن ذلك خير لهم، بل وقد يعتقدون أنهم على حق وغيرهم على باطل، ويظنون أنهم على شيء، بل وقد يرمون غيرهم من أهل الإيمان والحق، بالباطل، ويسخرون منهم ويستهزئون بهم، ويعتبرون مجرد إيمانهم وطهارتهم وحسن خلقهم جريمة فى حد ذاتها، لأنها تخالف ما هم عليه من باطل زين لهم، وذلك مثلما فعل قوم لوط معه لما نهاهم عن الفحشاء والمنكر والبغى ﴿فَمَا كَانَ جَوَابَ قَوْمِهِ إِلَّا أَن قَالُوا أَخْرِجُوا آلَ لُوطٍ مِّن قَرْيَتِكُمْ إِنَّهُمْ أُنَاسٌ يَتَطَهَّرُونَ﴾ [النمل:٥٦] فإذا وصلوا إلى هذه الدرجة وفرحوا بما أوتوا يكونون قد أصبحوا على مشارف العذاب، وقد أصبحت سنة الله فيهم وشيكة الوقوع.

هـ- المرحلة الخامسة: مرحلة العقاب:

وهذه المرحلة تأتى بعد إملائه -تعالى- واستدراجه لهم، حتى إذا نسوا ما ذكروا به تماما، وفرحوا بما أوتوا، أتاهم العقاب من الله. وقد يأخذ أحد شكلين وهما:

١- إهلاك وتدمير كامل ومباشر لهم ولكل ما صلوا إليه من حضارة، كما حدث لجميع الأمم السابقة التى كذبت، حينما وصلوا إلى هذه المرحلة، كما أنبأنا القرآن فى كثير من قصص هؤلاء الغابرين مثل قوم نوح، وقوم عاد، وثمود، ومدين، وقوم لوط، وفرعون وملئه ويلخص

ما حدث لهؤلاء وأمثالهم قوله تعالى: ﴿ فَكُلاًّ أَخَذْنَا بِذَنْبِهِ فَمِنْهُم مَّنْ أَرْسَلْنَا عَلَيْهِ حَاصِبًا وَمِنْهُم مَّنْ أَخَذَتْهُ الصَّيْحَةُ وَمِنْهُم مَّنْ خَسَفْنَا بِهِ الأَرْضَ وَمِنْهُم مَّنْ أَغْرَقْنَا وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيَظْلِمَهُمْ وَلَكِن كَانُوا أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ (٤٠) مَثَلُ الَّذِينَ اتَّخَذُوا مِن دُونِ اللَّهِ أَوْلِيَاءَ كَمَثَلِ الْعَنكَبُوتِ اتَّخَذَتْ بَيْتًا وَإِنَّ أَوْهَنَ الْبُيُوتِ لَبَيْتُ الْعَنكَبُوتِ لَوْ كَانُوا يَعْلَمُونَ (٤١) إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا يَدْعُونَ مِن دُونِهِ مِن شَيْءٍ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ (٤٢) وَتِلْكَ الأَمْثَالُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلاَّ الْعَالِمُونَ ﴾ [العنكبوت ٤٠ :٤٣]، وقوله تعالى: ﴿ أَلَمْ يَأْتِهِمْ نَبَأُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ قَوْمِ نُوحٍ وَعَادٍ وَثَمُودَ وَقَوْمِ إِبْرَاهِيمَ وَأَصْحَابِ مَدْيَنَ وَالْمُؤْتَفِكَاتِ أَتَتْهُمْ رُسُلُهُم بِالْبَيِّنَاتِ فَمَا كَانَ اللَّهُ لِيَظْلِمَهُمْ وَلَكِن كَانُوا أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ ﴾ [التوبة: ٧٠].

٢ - وقد يكون العقاب فى شكل خزى وذلة وغضب من الله، وخاصة حينما يتعلق الأمر بقوم عرفوا منهج الله واتبعوه، ثم تركوه بعد ذلك وتخلوا عن تطبيقه بصورة كلية أو جزئية، وذلك مثلما فعل بعض أهل الكتاب السابقين، كما قال تعالى فيهم:

﴿ وَضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الذِّلَّةُ وَالْمَسْكَنَةُ وَبَاءُوا بِغَضَبٍ مِّنَ اللَّهِ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ كَانُوا يَكْفُرُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَيَقْتُلُونَ النَّبِيِّينَ بِغَيْرِ الْحَقِّ ذَلِكَ بِمَا عَصَوا وَّكَانُوا يَعْتَدُونَ ﴾ [البقرة: ٦١] وقال تعالى فيهم أيضا: ﴿ أَفَتُؤْمِنُونَ بِبَعْضِ الْكِتَابِ وَتَكْفُرُونَ بِبَعْضٍ فَمَا جَزَاءُ مَن يَفْعَلُ ذَلِكَ مِنكُمْ إِلاَّ خِزْيٌ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَيَوْمَ الْقِيَامَةِ يُرَدُّونَ إِلَىٰ أَشَدِّ الْعَذَابِ وَمَا اللَّهُ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ ﴾ [البقرة: ٨٥].

ولقد نهانا الله -سبحانه وتعالى- نحن - المسلمين - أن نكون مثل الذين أتوا الكتاب من قبل حتى نلاقى مثل ما لاقوا من الخزى والهوان، والذل، والغضب في الحياة الدنيا، وأشد العذاب فى الآخرة. فقد قال تعالى: ﴿ أَلَمْ يَأْنِ لِلَّذِينَ آمَنُوا أَن تَخْشَعَ قُلُوبُهُمْ لِذِكْرِ اللَّهِ وَمَا نَزَلَ مِنَ الْحَقِّ وَلا يَكُونُوا كَالَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِن قَبْلُ فَطَالَ عَلَيْهِمُ الأَمَدُ فَقَسَتْ قُلُوبُهُمْ وَكَثِيرٌ مِّنْهُمْ فَاسِقُونَ ﴾ [الحديد: ١٦].

ولعل ذلك يفسر للكثيرين سر ما أصاب المسلمين الآن من تشتت وخزى، وهوان فى الحياة الدنيا بين الأمم[٨]، وأن ذلك لا يرجع إلى كونهم مسلمين، ولكنه يرجع أساسا وأولا وأخيرا إلى أنهم إنما فعلوا ما فعله أهل الكتاب من قبل، والذى حذرنا منه المولى عز وجل، فكان حقا علينا أن يصيبنا مثل ما أصابهم، فليست العبرة بمجرد الأسماء والأشكال، ولكن العبرة بحقيقة الصدق فى الإيمان والعقيدة، والتمسك بدين الله، والعمل الذى يصدق القول: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لا تَفْعَلُونَ (٢) كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ ﴾ [الصف: ٢ :٣].

فلما كان المسلمون قد غيروا ما بأنفسهم كان من العجب أن لا يغير الله ما بهم وأن لا يبدلهم الذل والضعة، من ذلك العز وتلك الرفعة، بل كان ذلك يعد منافيا للعدل الإلهى، والله عز وجل هو العدل المحض كيف ترى أمة ينصرها الله بدون عمل ويفيض عليها الخيرات التى كان يفيضها على آبائها، وهى قد قعدت عن جميع العزائم التى قد كان يقوم بها آباؤها؟ وذلك يكون أيضا مخالف للحكمة الإلهية والله هو العزيز الحكيم.

وما قولك فى عزه دون استحقاق، وفى غلة دون حرث ولا زرع، وفى فوز دون سعى ولا كسب، وفى تأييد دون أدنى سبب يوجب التأييد؟»[٩].

ومن أعلام نبوته ﷺ والتى ظهر بها صدقه بعد قرون من وفاته، ذلك الحديث الذى يشخص فيه حال الأمة الإسلامية الآن وسبب ما أصابها من ضعف وخذلان، حيث قال ﷺ: «**يوشك أن تداعى عليكم الأمم كما تداعى الأكلة إلى قصعتها**» فقال قائل: ومن قلة نحن يومئذ؟ قال ﷺ: «**بل أنتم يومئذ كثير، ولكنكم غثاء كغثاء السيل، وسينزعن الله من صدور عدوكم المهابة منكم، وليقذفن فى قلوبكم الوهن «قال قائل: يا رسول الله وما الوهن»؟ قال: «حب الدنيا وكراهية الموت»**[١٠].

إذن فما حدث للأمة الإسلامية ومازال يحدث من ضعف وفقر وخزى، ليس إلا بما قدمت أيديهم، وبما صنعوه من تغيير لما بأنفسهم أبعدهم عن الأخذ بأسباب الفلاح فى الدنيا والآخرة، سواء كان ذلك يتعلق بالإيمان الصحيح الصادق الخالص، أويتعلق بالأخذ بالسنن الأساسية التى سنها الله لعباده ليتمكنوا من إعمار الأرض، فكان لابد أن يحدث ذلك بهم وإلا فما معنى سنن الله فى الأرض؟ وهل الأمر فوضى يستوى فيه العالم والجاهل، والمحسن والمسيىء والمؤمن والفاسق؟

مما سبق نخلص إلى أن التغيير الذى يحدث لأى قوم من النعمة إلى النقمة لا يحدث لهم إلا بسبب تغييرهم ما بأنفسهم، وأن الله سبحانه وتعالى لا يغير ما بهم من نعمة إلى نقمة إلا بعد أن ينذرهم ويحذرهم ويرسل إليهم مَنْ يدعوهم إلى تغييرما بأنفسهم إلى الأصلح، وتلك هى مهمة الرسل ومن يتبعهم باعتبارهم قائمين بالتغيير، فإن لم يستجيبوا فإنه سبحانه وتعالى يمهلهم ويستدرجهم ويملى لهم، وذلك فى خلال مراحل (شكل، ٥) فإذا لجوا فى الطغيان والعناد كان العقاب، إما فى شكل تدمير كامل، وإما فى شكل خزى وخسران، ويستمر ما بهم من خزى وخسران طالما لم يقوموا بتغيير أنفسهم إلى ما يرضى الله.

ثانيا: الجانب الإيجابى فى التغيير:

وأما عن الجانب الإيجابى فى عملية التغيير، أى تغيير ما بالقوم من نقمة إلى نعمة أو من سيىء إلى أحسن، فإن ذلك لابد له أيضا -كما اقتضت إرادة الله وسننه- أن يسير فى مراحل كما فى (شكل ٣ / ١) ويمكن تصور هذه المراحل فى خمس مراحل هى:

أ- مرحلة التبيين والتبليغ.

ب- مرحلة التمحيص والابتلاء بالشدائد والمحن.

جـ- مرحلة السداد والهدى والتوفيق.

د- مرحلة النصر والتمكين والاستخلاف.

هـ- مرحلة الابتلاء بالخير والنعم.

وفيما يلى سوف نتناول كلا من هذه المراحل بشكل موجز.

أ- مرحلة التبيين والتبليغ:

وهذه المرحلة -كما سبق أن ذكرنا فى الجانب السلبى- تعتبر مرحلة عامة لابد منها فى البداية للناس جميعا (شكل،٥).

فإذا ما استجاب بعض الناس لما يدعو إليه الأنبياء والرسل فإن ذلك لا يؤدى بالضرورة إلى سرعة النصر والتمكين لهم فى الأرض، بل لابد من فترة «تمحيص وابتلاء» وهى ما تمثل المرحلة التالية.

ب- مرحلة التمحيص والابتلاء بالشدائد والمحن:

وتنشأ هذه المرحلة عقب استجابة الرواد الأول لما يدعو إليه الرسل والأنبياء، أو من يسيرون على منوالهم من المصلحين. فينشأ حينئذ نوعان من القوى: قوى مؤمنة ومؤيدة لعملية التغيير، وهى الفئة القليلة التى استجابت للدعوة التغييرية، وقوى تكفر بتلك الدعوة بل وتعارضها وتقف ضدها بكل قوة وعنف: وهى تلك الفئة من القوم التى تمثل الكبراء والمترفين المستفيدين من استمرار الوضع الراهن، خشية على مناصبهم وأوضاعهم الاجتماعية،وغالبا ما تتبع هذه الفئة الأغلبية الساحقة الصامتة والمستضعفة! رغبا ورهبا.

وهناك الكثير من آيات القرآن الكريم التى توضح بجلاء موقف هؤلاء الكبراء والمترفين وأثرهم فيمن معهم من المستضعفين ودورهم فى التصدى والمكر بالفئة المؤمنة، ثم عاقبة الجميع، ومن هذه الآيات قوله تعالى: ﴿ **وَكَذَلِكَ جَعَلْنَا فِي كُلِّ قَرْيَةٍ أَكَابِرَ مُجْرِمِيهَا لِيَمْكُرُوا فِيهَا وَمَا يَمْكُرُونَ إِلاَّ بِأَنفُسِهِمْ وَمَا يَشْعُرُونَ (١٢٣) وَإِذَا جَاءَتْهُمْ آيَةٌ قَالُوا لَن نُّؤْمِنَ حَتَّىٰ نُؤْتَىٰ مِثْلَ مَا أُوتِيَ رُسُلُ اللَّهِ اللَّهُ أَعْلَمُ حَيْثُ يَجْعَلُ رِسَالَتَهُ سَيُصِيبُ الَّذِينَ أَجْرَمُوا صَغَارٌ عِندَ اللَّهِ وَعَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا كَانُوا يَمْكُرُونَ** ﴾ [الأنعام:١٢٣ :١٢٤] وقوله تعالى: ﴿ **يَوْمَ تُقَلَّبُ وُجُوهُهُمْ فِي النَّارِ يَقُولُونَ يَا لَيْتَنَا أَطَعْنَا اللَّهَ وَأَطَعْنَا الرَّسُولاْ (٦٦) وَقَالُوا رَبَّنَا إِنَّا أَطَعْنَا سَادَتَنَا وَكُبَرَاءَنَا فَأَضَلُّونَا السَّبِيلاْ** ﴾ [الأحزاب ٦٦ :٦٧][١١].

وهكذا نجد أن القوى المعارضة للتغيير تقوم بمهمة الابتلاء بالشدائد والمحن للفئة الأولى المؤمنة والمؤيدة للتغيير، وما على الفئة المؤمنة إلا أن تصبر فى هذه المرحلة ولا تيأس من روح الله ﴿ **إِنَّهُ لا يَيْأَسُ مِن رَّوْحِ اللَّهِ إِلاَّ الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ** ﴾ [يوسف: ٨٧].

وهناك الكثير من آيات القرآن ومواقف السيرة النبوية التى توضح أن الابتلاء بالشدائد والمحن فى هذه المرحلة هو سنن الله الماضية، والمؤكدة لتمحيص الذين آمنوا واختبارهم فإن صبروا وثبتوا كان لهم النصر والتمكن فى الدنيا والفوز فى الآخرة، وإلا فلا نصر ولا تمكين، ومن هذه الآيات قوله تعالى:

﴿ وَجَعَلْنَا بَعْضَكُمْ لِبَعْضٍ فِتْنَةً أَتَصْبِرُونَ وَكَانَ رَبُّكَ بَصِيراً ﴾ [الفرقان : ٢٠] وقوله تعالى : ﴿ فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُوْلُوا الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ وَلا تَسْتَعْجِل لَّهُمْ كَأَنَّهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَ مَا يُوعَدُونَ لَمْ يَلْبَثُوا إِلاَّ سَاعَةً مِّن نَّهَارٍ بَلاغٌ فَهَلْ يُهْلَكُ إِلاَّ الْقَوْمُ الْفَاسِقُونَ ﴾ [الأحقاف :٣٥] وقوله تعالى : ﴿ الم (١) أَحَسِبَ النَّاسُ أَن يُتْرَكُوا أَن يَقُولُوا آمَنَّا وَهُمْ لا يُفْتَنُونَ (٢) وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ الْكَاذِبِينَ (٣) أَمْ حَسِبَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ السَّيِّئَاتِ أَن يَسْبِقُونَا سَاءَ مَا يَحْكُمُونَ ﴾ [العنكبوت :١ : ٤] وقوله تعالى أيضا : ﴿ أَمْ حَسِبْتُمْ أَن تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَأْتِكُم مَّثَلُ الَّذِينَ خَلَوْا مِن قَبْلِكُم مَّسَّتْهُمُ الْبَأْسَاءُ وَالضَّرَّاءُ وَزُلْزِلُوا حَتَّىٰ يَقُولَ الرَّسُولُ وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ مَتَىٰ نَصْرُ اللَّهِ أَلا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ قَرِيبٌ ﴾ [البقرة:٢١٤] وقال تعالى أيضا : ﴿ وَلِيُمَحِّصَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَيَمْحَقَ الْكَافِرِينَ (١٤١) أَمْ حَسِبْتُمْ أَن تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَعْلَمِ اللَّهُ الَّذِينَ جَاهَدُوا مِنكُمْ وَيَعْلَمَ الصَّابِرِينَ ﴾ [آل عمران :١٤١ :١٤٢] .

ولقد فهم الرسول ﷺ تلك السنة الماضية التى لابد منها حيث تروى كتب السيرة أنه لما اشتدت ضراوة قريش وإيذاؤها بالمستضعفين من أوائل المسلمين، ذهب أحدهم -خباب بن الأرت- إلى رسول الله ﷺ يستنجد به، قال خباب : شكونا إلى رسول الله ﷺ وهو متوسد بردة فى ظل الكعبة فقلنا : ألا تستنصر لنا؟ ألا تدعو لنا؟ فقال : «**قد كان من قبلكم يؤخذ الرجل فيحفر له فى الأرض فيجعل فيها ، ثم يؤت بالمنشار فيوضع على رأسه فيجعل نصفين ، ويمشط بأمشاط الحديد ما دون لحمه وعظمه ما يصده ذلك عن دينه ، والله ليتمن الله تعالى هذا الأمر حتى يسير الراكب من صنعاء إلى حضرموت فلا يخاف إلا الله والذئب على غنمه ، ولكنكم تستعجلون**»[١٢] .

إذا فالابتلاء والتمحيص والفتنة بالشدائد والمحن للذين آمنوا تعتبر أمورا لابد منها كى يميز الله الخبيث من الطيب ، فإن ثبتوا على الحق وتمسكوا به وصبروا على الابتلاء والتحميص فإنهم يخرجون بفضل الله من هذه المرحلة بالمزيد من الهداية والثبات والتوفيق، وهو ما يمكن اعتباره مرحلة تالية.

جـ- مرحلة السداد والهدى والتوفيق:

وهذه المرحلة كما يتبين من شكل (٥) تعتبر نتيجة للصبر والثبات الذى أبداه المؤمنون فى المرحلة السابقة وذلك مصداقا لقوله تعالى : ﴿ وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ ﴾ [العنكبوت: ٦٩]، ولقوله تعالى أيضا : ﴿ وَالَّذِينَ اهْتَدَوْا زَادَهُمْ هُدًى وَآتَاهُمْ تَقْوَاهُمْ ﴾ [محمد: ١٧]. ولقوله تعالى أيضا : ﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ يَهْدِيهِمْ رَبُّهُمْ بِإِيمَانِهِمْ ﴾ [يونس:٩].

وتعتبر هذه المرحلة بمثابة هدى التوفيق من الله لهم نتيجة لاستجابتهم لهدى التبيين والإرشاد،

فإن ظلوا ثابتين حتى يبلغوا هذه المرحلة واستمروا فى الطاعة والمجاهدة والصبر فإنهم يكونون جديرين حينئذ بالوصول إلى المرحلة التالية.

د - مرحلة النصر والتمكين:

وتأتى هذه المرحلة من النصر والتمكين والاستخلاف فى الأرض للذين آمنوا نتيجة لصبرهم على الابتلاء، ولشدة إيمانهم بربهم، ولإتيانهم لكل خلق جميل وعمل صالح من شأنه أن يكون سببا من أسباب هذا النصر والتمكين، ولا يتصور أن يأتى هذا النصر والتمكين هكذا ضرب عشواء دون أن تقدم له أسبابه وسننه كما يجب ألا ييأس أهل الإيمان الحق والقائمون بالتغيير من قوة الباطل الظاهرة مهما علت، فإن الأمر كله بيد الله يصرفه كيف شاء وفق سننه وفى النطاق الزمنى الذى جعله لكل أمر، ﴿ **قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَن تَشَاءُ وَتَنزِعُ الْمُلْكَ مِمَّن تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَن تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَن تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ** ﴾ [آل عمران: ٢٦] بل يجب أن يهتم المؤمنون القائمون بالتغيير بتغيير أنفسهم وفق منهج الله إلى ما يرضى الله ليصبحوا جديرين بالنصر والتمكين،ولا يشغلوا أنفسهم إلا بالأخذ بكل سبب من أسباب النصر والتمكين، وليثقوا فى وعد الله الأزلى لهم ﴿ **وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَٰلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ (٥٥) وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ (٥٦) لَا تَحْسَبَنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا مُعْجِزِينَ فِي الْأَرْضِ وَمَأْوَاهُمُ النَّارُ وَلَبِئْسَ الْمَصِيرُ** ﴾[النور: ٥٥: ٥٧].

فالاستخلاف والتمكين فى الأرض وعد ثابت من الله لمَنْ يحقق شروطه وهو سنة ثابتة وماضية فى الأولين والآخرين، ولقد حدد -سبحانه وتعالى- ما يجب على الذين يريدون الاستخلاف أن يفعلوه ويغيروا أنفسهم إليه وعليه، من إيمان، وعمل صالح، وثبات عند الفتن والابتلاء، وتوحيد كامل لله وإقام الصلاة وإيتاء الزكاة، وطاعة الرسول فى كل شىء. أى تتغير أنفسهم لتتطابق فى عقيدتها وخلقها وسلوكها وتعاملاتها، تطابقا تاما قدر المستطاع مع ما يأمر به الشرع الحنيف، ثم توضح الآية أمرا هاما آخر وهو أن ذلك التمكين والاستخلاف إنما يستمر على ما كان سببا فى استخلافه، أما من يبدل ويغير ويكفر بعد ذلك فإن له شأنا آخر، ويعد من الفاسقين: كما يتضح فى المرحلة الأخيرة.

هـ- مرحلة الابتلاء بالخير والنعم:

إن الأمر لا ينتهى بمجرد الوصول إلى التمكين والاستخلاف فى الأرض؛ حيث إن هذا التمكين والاستخلاف فى حد ذاته يعتبر نوعا من الابتلاء، ونظرا لأنه يعتبر متغيرا تابعا فإنه يتوقف على ما يحدث للمتغير المستقل وهو النفس من تغيير، والنفس فى حالة حركية مستمرة ودائمة وتحتاج

إلى دوام المجاهدة، وقد يكون الابتلاء - بالسراء والنعم - أصعب وأشد من الابتلاء بالشدائد والمحن كما يروى عن عبدالرحمن بن عوف رضى الله عنه أنه قال: «ابتلينا بالضراء فصبرنا، وابتلينا بالسراء، فلم نصبر»[١٣] فالرجل كل الرجل من يصبر على العافية، وهذا الصبر متصل بالشكر، فلا يتم إلا بالقيام بحق الشكر[١٤] فإن استمروا فى الشكر زادهم الله من توفيقه وتمكينه لهم، وإن كفروا فليرتقبوا العقاب من الله، وهذا ما نراه سنة ماضية فى الأولين والآخرين، ولنتدبر تلك الآيات التى تتناول موقف بنى إسرائيل بالنسبة للتمكين وسننه حيث يقول تعالى:

﴿ وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَىٰ بِآيَاتِنَا أَنْ أَخْرِجْ قَوْمَكَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ وَذَكِّرْهُم بِأَيَّامِ اللَّهِ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّكُلِّ صَبَّارٍ شَكُورٍ ۝ وَإِذْ قَالَ مُوسَىٰ لِقَوْمِهِ اذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ أَنجَاكُم مِّنْ آلِ فِرْعَوْنَ يَسُومُونَكُمْ سُوءَ الْعَذَابِ وَيُذَبِّحُونَ أَبْنَاءَكُمْ وَيَسْتَحْيُونَ نِسَاءَكُمْ وَفِي ذَٰلِكُم بَلَاءٌ مِّن رَّبِّكُمْ عَظِيمٌ ۝ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴾ [إبراهيم: ٥ : ٧].

فالصبر والشكر هما أهم أعمدة وأسباب تحصيل التغيير الإيجابى واستمراره، وكلما استمر القوم يذكرون نعم الله ويشكرونه عليها، فإنه يزيدهم من فضله، وهذا ما نراه أيضا واضحا فى فهم نبى الله سليمان الذى مكنه الله تمكينا لا ينبغى لأحد من بعده، وكلما كان يرى نعمة من نعم الله كان يزداد شكرا وتواضعا لله، فمثلا بمجرد أن فهم لغة النمل يقول: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾[النمل: ١٩] ثم نراه بمجرد أن يرى عرش بلقيس قد حمل إليه من اليمن إلى أرض الشام قبل أن يرتد إليه طرفه يقول:

﴿ هَٰذَا مِن فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ﴾ [النمل: ٤٠].

وهذا الشكر إنما يكون فى شكل ذكر النعم والمنعم بها، والاستمرار فى التمسك بجميع الأسباب التى أدت إلى التمكين والنصر، فإن الأسباب المؤدية إلى التمكين هى نفسها التى تحافظ على استمراره وعدم ضياعه، وذلك مصداقا لقوله تعالى: ﴿ وَلَيَنصُرَنَّ اللَّهُ مَن يَنصُرُهُ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ ۝ الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴾ [الحج: ٤٠:٤١].

فالأمر بالمعروف والنهى عن المنكر الذى جاء هنا يعتبر من ضروريات مرحلة ما بعد التمكين للمحافظة على دوام الوضع التغييرى الأمثل الذى تم الوصول إليه، فهى مهمة تذكيرية مستمرة للقائمين بالتغيير وحراسته ليظل الناس فى حالة «الشكر» المستمر وإلا زالت النعم، ولننظر بالإضافة إلى ما سبق إلى قوله تعالى لبنى إسرائيل: ﴿ إِنْ أَحْسَنتُمْ أَحْسَنتُمْ لِأَنفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا فَإِذَا

جَاءَ وَعْدُ الآخِرَةِ لِيَسُوؤُوا وُجُوهَكُمْ وَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَلِيُتَبِّرُوا مَا عَلَوْا تَتْبِيراً (٧) عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَن يَرْحَمَكُمْ وَإِنْ عُدتُّمْ عُدْنَا وَجَعَلْنَا جَهَنَّمَ لِلْكَافِرِينَ حَصِيراً﴾ [الإسراء: ٧ :٨] وإلى قوله تعالى أيضا فى أسرى بدر من المشركين: ﴿قُل لِّلَّذِينَ كَفَرُوا إِن يَنتَهُوا يُغْفَرْ لَهُم مَّا قَدْ سَلَفَ وَإِن يَعُودُوا فَقَدْ مَضَتْ سُنَّتُ الأَوَّلِينَ﴾ [الأنفال :٣٨].

وبعد هذا الإيضاح أرجو أن تكون قد زالت بعض الشبهات، وأصبح الأمر أكثر فهما ووضوحا خاصة إذا لاحظنا ختام الآية الكريمة.

«فقد مضت سنة الأولين» مما يثبت أن هذا قانون إلهى صارم ومتكرر، أو بتعبير مستمد من القرآن الكريم أصبح «سنة ماضية» نافذة فى الأولين والآخرين.

خلاصة

اتضح مما سبق أن تغيير ما بالقوم فى جانبيه السلبى والإيجابى يعتبر متغيرا تابعا لما يحدثه هؤلاء القوم فى أنفسهم من تغيير (شكل، ٣) وأن هناك مراحل تدريجية اقتضت سنة الله فى الناس أن يتم هذا التغيير وفقا لها، ومن ثم فإن فهم هذه المراحل بصورتها المتكاملة فى شقيها الإيجابى والسلبى، كما يصورها النموذج المقترح (شكل، ٥) يزيل الكثير من اللبس والغموض الذى قد يقع فيه البعض نتيجة لمجرد النظرة السطحية العابرة، كما أنه يساعد على فهم وتفسير واقع الأمم السابقة والحالية، والتنبوء بمآل كل منها فى المستقبل.

هوامش

(١) سبق فى الفصل الثانى من هذا البحث التعرض لبعض آراء علماء الغرب في ذلك، ومن أهم هؤلاء، ألكسيس كاريل **الإنسان ذلك المجهول**، تعريب شفيق أسعد فريد، (بيروت: مكتبة المعارف، ١٩٨٣)، ويكفى الكتاب للدلالة على القصور الكبير فى معرفة الإنسان.

(٢) وانظر أيضا فى نفس هذا المعنى قوله تعالى فى سورة يونس ٤٨: ٤٩ وفى سورة الحجر ٣: ٥

(٣) ابن كثير، **مرجع سابق**، ٢ / ١٣٢: ١٣٣

(٤) انظر على سبيل المثال أيضا إلى قوله تعالى: ﴿**وَمَا أَرْسَلْنَا فِي قَرْيَةٍ مِّن نَّبِيٍّ إِلاَّ أَخَذْنَا أَهْلَهَا بِالْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ لَعَلَّهُمْ يَضَّرَّعُونَ (٩٤) ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ السَّيِّئَةِ الْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَوْا وَّقَالُوا قَدْ مَسَّ آبَاءَنَا الضَّرَّاءُ وَالسَّرَّاءُ فَأَخَذْنَاهُم بَغْتَةً وَهُمْ لا يَشْعُرُونَ (٩٥) وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالأَرْضِ وَلَٰكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ**﴾ [الأعراف ٩٤: ٩٦] وانظر إلى قوله أيضا حول نفس المعنى فى سورة المؤمنون، ٧٣: ٧٧؛ الأعراف، ١٣٠: ١٣٧.

(٥) ابن قيم الجوزية، **مدارج السالكين بين «إياك نعبد وإياك نستعين»**، (القاهرة: دار التراث، ١٩٨) ، ١ / ٣٤: ٣٥

(٦) محمد بن أحمد القرطبى، تفسير القرطبى: **الجامع لأحكام القرآن**، (القاهرة: دار الشعب، بدون تاريخ)، ٦ / ٥١٨٩

(٧) لمزيد من التفاصيل، راجع سورة النمل الآيات ٢٠: ٤٤

وهى تعتبر بمثابة مثال لإمكانية تغيير ما بالأنفس حينما يكون فى أشد حالات الرسوخ والاستقرار، وسوف يتم معالجة هذا الأمر بتفصل أكثر فى موقعه، وذلك فى الفصل الخاص بمراحل تغيير السلوك الفردى فى هذا البحث.

(٨) هناك الكثير من الكتابات القيمة التى أفاضت فى تناول هذه القضية، منها على سبيل المثال:

الشيخ محمد الغزالى، **سر تأخر العرب والمسلمين**، (القاهرة: دار الصحوة، ١٤٠٥ هـ)، نفس المؤلف، **علل وأودية**، (القاهرة: دار الكتب الإسلامية، ١٤٠٥هـ).

الأمير شكيب أرسلان، **لماذا تأخر المسلمون ولماذا تقدم غيرهم**، (القاهرة: دار البشير، بدون تاريخ).

وحيد الدين خان، **واقعنا ومستقبلنا فى ضوء الإسلام** ،(القاهرة: دار الصحوة، ١٤٠٥ هـ).

(٩) الأمير شكيب أرسلان، **لماذا تأخر المسلمون**، **مرجع سابق**، ص٤٣ : ٤٤

(١٠) الحديث رواه البيهقى فى **دلائل النبوة**، وأبو داود فى سننه، والإمام أحمد فى مسنده، والترمذى فى نوادر الأصول.

(١١) وهناك الكثير أيضا من الآيات حول هذا المعنى منها: سورة البقرة، ١٦٥ :١٦٧؛ **سورة إبراهيم**، ٢١ :٢٣؛ غافر، ٤٧ : ٥١، الزخرف، ٢٣ :٢٥

(١٢) محمد الغزالى، **فقه السيرة**، (القاهرة: دار الشعب، ١٧٢)، ص٩٥؛

هذه الواقعة رواها البخارى ١ / ٥١٠، كما أن هناك المزيد من قصص هذا الإيذاء والتعذيب، للمزيد يمكن الرجوع أيضا إلى: **الرحيق المختوم**، مرجع سابق، ص٩٣ :١٤٦

(١٣) ابن قدامة المقدسى، **مختصر منهاج القاصدين**، (القاهرة: دار بدر، بدون تاريخ)، ص٢٧٨

(١٤) **المرجع السابق**، ص٢٧٨

الفصل الرابع

النطاق العددي للتغيير التنظيمي فى الإسلام

تمهيد:

بعد أن اتضح لنا دور النطاق الزمني فى فهم السنة التغييرية كما يصورها شكل (٥)، فإنه يجب أن نأخذ فى الاعتبار أيضًا النطاق العددى الذى لابد منه لإتمام عملية التغيير سواء من حيث الكم أو الكيف. ومن ثم فإننا سوف نقوم فى هذا الفصل بالإجابة عن عدة أسئلة حول هذا الموضوع وهى:

هل تعتبر هذه السنة التغييرية (شكل ٣) سنة فردية أم جماعية؟ وهل هى دنيوية أم أخروية؟ وهل هناك حد أدنى وحد أقصى لابد منه لحدوث هذه السنة؟

سنة جماعية لا فردية:

يتضح من ألفاظ آيات التغيير وخاصة تلك الآية التى تمثل السنة العامة والتى نحن بصددها ﴿**إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ**﴾ [الرعد: ١١]، يتضح أن السنة التى تتضمنها هذه الآية فى التغيير تعتبر سنة جماعية وليست فردية، وكما يقول أحد الباحثين: «إن الآية حين تبين هذه السنة تبين أنها سنة جماعية لا سنة فردية، بمعنى أن كلمة «بقوم» تعنى الجمع أو الجماعة التى يطلق عليها أمة أو مجتمع ... ولا يفهم من الآية قصد فرد معين، بدليل أن الله لم يقل إن الله لا يغير ما بإنسان حتى يغير ما بنفسه، ... وإنما الحديث عن قوم، عن مجتمع، له خصائصه بما يشمل الرجال والنساء، والصغار، والكبار، بكل محتويات القوم، أو المجتمع المعين، أو الأمة.

وينتج عن هذه الملاحظة أنه لا يشترط أن يغير الله ما بشخص إن غير ما بنفسه، كما أنه لا يشترط أيضاً أنه لا يغير الله ما بالشخص إن غير ما بنفسه[١]، لأن البحث ليس عن شخص معين، بل البحث عن مجتمع بمعناه الخاص، أى باعتباره كيانا واحدا وجسما واحدا ... فهناك أمور خاصة بالمجتمع لابد من تغييرها حتى ينال الفرد نصيبه من هذا التغيير. وعلى هذا يكون مضمون الآية ﴿**إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ**﴾، ما بمجتمع أو كيان اجتماعى، حتى يغير أصحاب هذا المجتمع أو الكيان الاجتماعى، ما بأنفسهم»[٢].

إذن كلمة قوم تشير بوضوح إلى مجموعة من الناس لها كيان واحد وأهداف واحدة مشتركة وتتحرك تحركا منسقا ومنظما لتحقيق هذه الأهداف؛ وهذا هو ما نسميه بالتنظيم الإنسانى.

فالتغيير هنا يعتبر تغييرا تنظيميا لا يسير على أساس فردى، أو على أساس تغيير الجماعات غير

منظمة، بل إن هذه السنة جرت على أقوام بلغوا أعلى درجة من التنظيم والمركزية مثل قوم فرعون، حيث يقول تعالى عنهم: ﴿ **كَدَأْبِ آلِ فِرْعَوْنَ وَالَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ كَفَرُوا بِآيَاتِ اللَّهِ فَأَخَذَهُمُ اللَّهُ بِذُنُوبِهِمْ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ شَدِيدُ الْعِقَابِ (٥٢) ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (٥٣) كَدَأْبِ آلِ فِرْعَوْنَ وَالَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ كَذَّبُوا بِآيَاتِ رَبِّهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُم بِذُنُوبِهِمْ وَأَغْرَقْنَا آلَ فِرْعَوْنَ وَكُلٌّ كَانُوا ظَالِمِينَ** ﴾ [الأنفال: ٥٢ – ٥٤].

الحد الأدنى والأعلى اللازم لإحداث التغيير

بعد أن تيقنا أن سنة التغيير تعتبر سنة جماعية لا فردية، يجب أن نعلم أيضاً بأن حدث تغيير ما بقوم يجب أن يقابله تغيير ما بأنفس هؤلاء القوم، ليس بالضرورة كلهم – ولكن هناك حد أدنى من حيث النسبة العددية يجب مراعاته فى عملية التغيير، هذا الحد يزيد وينقص فى شكل علاقة عكسية مع درجة الفلاح الفرى والجماعى. وأقل من الحد الأدنى يعتبر هناك عجزا يجب تعويضه، وأكثر من الحد الأعلى يعتبر هناك فائض غير مستغل، «فالحد الأقصى هو الذى يصل عنده المنحنى الحضارى إلى حالة تشبع ويصبح هناك فائض بشرى لا تستطيع الإدارة الحضارية أن تستوعبه فى عمليات البناء المختلفة، فيصبح هذا الفائض حينئذ معوقا حضاريا لابد أن تتنبه لخطورته أجهزة الحضارة فتعدل من نفسها من أجل استيعابه استيعابا كاملا» [٣].

ومما يؤكد على أهمية الحد الأدنى للتغيير قول الله تعالى:

﴿ **يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ حَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ إِن يَكُن مِّنكُمْ عِشْرُونَ صَابِرُونَ يَغْلِبُوا مِائَتَيْنِ وَإِن يَكُن مِّنكُم مِّائَةٌ يَغْلِبُوا أَلْفًا مِّنَ الَّذِينَ كَفَرُوا بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَّا يَفْقَهُونَ** ﴾ [الأنفال: ٦٥].

فالآية تحدد عددا معينا للنصر وهو ١ : ١٠ ولا شك أن هناك حكمة فى كونه يبدأ من ٢٠ : ٢٠٠ أو من ١٠٠ : ١٠٠٠ ولم يبدأ من ١ : ١٠ فقط؛ فلعل ذلك يشير إلى أهمية العمل الجماعى المنظم، والذى يزيد عن مجرد مجموع عمل أفراده آحادا، فليس الأمر مجرد أمر فردى. كما نلاحظ فى الآية أيضاً إشارة واضحة إلى الكيف الذى يجب أن يكون عليه هذا الحد الأدنى كى يحقق النصر. فشروط هذا النصر لهذا العدد ترجع إلى ما يأتى:

أ – أنهم أخذوا بأسباب الفلاح؛ من إيمان بالله، وعمل يصدق هذا الإيمان وهو القتال فى سبيل الله، وخلق أساسى لابد من التحلى به يمثله هنا الصبر «**صابرون**» [٤].

ب – درجة فقه الذين كفروا والمعبر عنه «**بأنهم لا يفقهون**» وبين زيادة فلاح المؤمنين وقلة فقه الكافرين تزيد هذه النسبة أو تقل. فالأمر ليس مجرد عدد ولكنه عدد على درجة معينة من الفقه والفلاح، فإذا اعترى هذا العدد أى نوع من أنواع الضعف، فى أى من أسباب الفلاح، فإن النسبة سوف تتغير بالضرورة، ولننظر إلى قوله تعالى فى الآية التالية مباشرة للآية السابقة حيث يقول تعالى:

﴿ الآنَ خَفَّفَ اللَّهُ عَنكُمْ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا فَإِن يَكُن مِّنكُم مِّائَةٌ صَابِرَةٌ يَغْلِبُوا مِائَتَيْنِ وَإِن يَكُن مِّنكُمْ أَلْفٌ يَغْلِبُوا أَلْفَيْنِ بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴾ [الأنفال: ٦٦].

فهنا نجد أنه قد حدث تخفيف وذلك لحدوث ضعف - فى أى جانب من جوانب الفلاح - جعل النسبة العددية بين الذين آمنوا والكافرين والتى تؤدى إلى النصر والغلبة وتصبح ١ : ٢ بدلا من ١ : ١٠، كما أن البداية زادت أيضاً من ٢٠ إلى ١٠٠ ولعل فى ذلك حكمة لا يعلمها إلا الله.

ومن قراءة هاتين الآيتين نخرج بعدة نتائج أهمها :

١- أن هناك حدا أدنى يجب مراعاته دائماً لحدوث التغيير التنظيمى.

٢- أن هذا الحد الأدنى العددى يتوقف على ما يتمتع به الأفراد أو الأمة من فقه وفلاح فى جانب الذين آمنوا، وكذلك يتوقف على مدى فقه الذين كفروا فى الجانب الآخر.

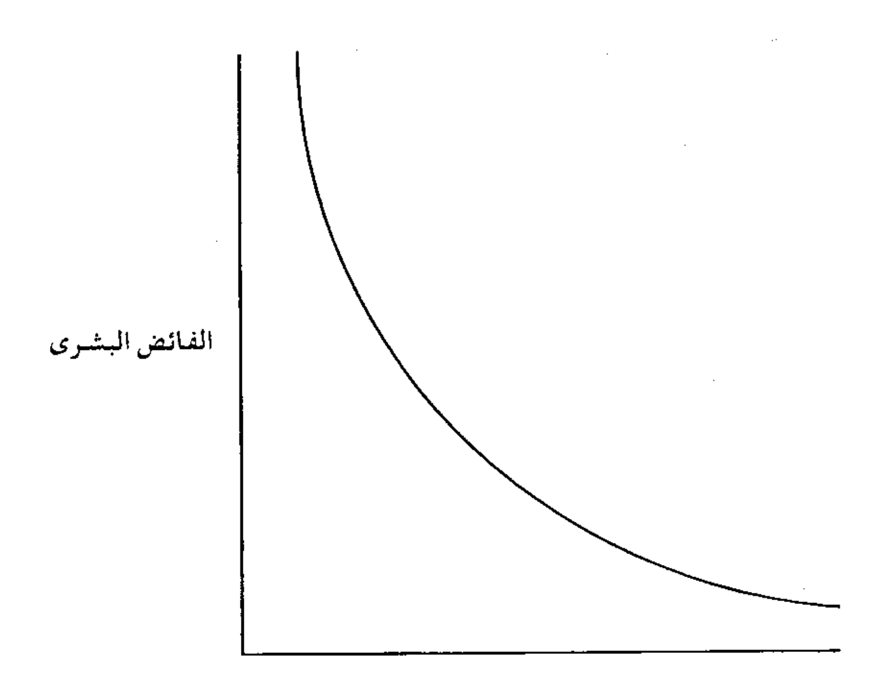
٣- أنه كلما زاد الضعف الذى يعترى المؤمنين، أو زاد فقه الكافرين، فإن هذا العدد يجب زيادته ليعوض ما حدث من ضعف فى جانب المؤمنين، أو ما حدث من قوة فى جانب المشركين.

٤- بالنسبة للوضع التنظيمى، فإنه يجب مراعاة أهمية تلك النسبة العددية الضرورية كحد أدنى، وكحد أعلى فعال.

مع مرعاة أن الأداء التنظيمى يتوقف على درجة فعالية الفرد والمعامل العددى؛ فكلما زادت درجة فعالية وفلاح الفرد كلما زادت فعالية المنظمة ولا يكون هناك فى هذه الحالة حد أقصى، حيث يتلاشى الفائض البشرى، ويصبح كله فعالا، ويقل الفرق أو يتلاشى بين الحد الأدنى والحد الأقصى، (شكل، ٦).

ومن هنا نستنتج أنه يمكن أن يصاب قوم بخزى أو خسران من أى نوع، رغم أن فيهم من هو على درجة عالية من الإيمان والفلاح وذلك لأن الشرط العددى غير متوافر، كما أن العدد قد لا يكون كثيرا ولكنه «كغثاء السيل» (٥) ليس له أى فائدة ﴿ قُل لاَّ يَسْتَوِي الْخَبِيثُ وَالطَّيِّبُ وَلَوْ أَعْجَبَكَ كَثْرَةُ الْخَبِيثِ فَاتَّقُوا اللَّهَ يَا أُولِي الأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ [المائدة: ١٠٠].

ومن ثم فعلى القائمين بالتغيير التنظيمى على أى مستوى أن يراعوا ضرورة العمل فى كلا الاتجاهين وهما: زيادة العدد، وزيادة فعاليته وكفاءته (الفلاح الفردى). ونظرا لأن العدد الآن فى كثير من الأحيان يمثل فائضاً بشريا غير مستغل، فإن التركيز الأساسى يجب أن ينصب بالدرجة الأولى على زيادة درجة الفلاح الفردى ليزداد معدل الآداء التنظيمى ويتحقق الفلاح التنظيمى المنشود.



شكل (٦) العلاقة بين فعالية الفرد والفائض البشرى

المصدر : د. سيد دسوقي حسن، د. محمود محمد سفر، ثغرة فى الطريق المسدود، مرجع سبق ذكره، ص ٥٣ .

سنة دنيوية لا أخروية

من الواضح أيضاً أن السنة التغييرية التى تتضمنها هذه الآية تعتبر سنة دنيوية لا أخروية، «فالآية لا تتوجه إلى المشكلة الأخروية والحساب الآخر. وإنما تتوجه إلى المحاسبة الدنيوية الاجتماعية وهذا ليس معناه أن نقلل من شأن الآخرة، أو نهمل دخل الآخرة فى الموضوع، ولكن المقصود هو التنبيه إلى مجال السنن وحدودها. وأن مضمون هذه الآية فى محاسبة الناس، أو محاسبة المجتمع (كما سبق أن أوضحنا)، وتغيير ما بالمجتمع يكون على أساس العمل الجماعى لا الفرد وفى الدنيا أيضاً، فالتغيير المراد بالآية هو التغيير المراد فى الدنيا، فالمحاسبة فى الدنيا جماعية، وفى الآخرة فردية»[٦]. أما كون المسئولية فى الآخرة فردية فالآيات الدالة على ذلك كثيرة منها قوله تعالى: ﴿ونَرِثُه مَا يَقُولُ ويَأْتِينا فَرْداً﴾ [مريم: ٨٠]، قوله تعالى: ﴿وكُلُّهم آتِيهِ يومَ القِيامَةِ فَرْداً﴾ [مريم: ٩٥]، وقوله تعالى أيضاً: ﴿ولَقَدْ جِئْتُمُونا فُرادَىٰ كَما خَلَقْناكُمْ أَوَّلَ مَرَّةٍ﴾ [الأنعام: ٩٤].

وأما المسئولية الجماعية، أى مؤاخذة المجتمع كله، فذلك واضح من قوله تعالى: ﴿واتَّقُوا فِتْنَةً لاَّ تُصِيبَنَّ الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنكُمْ خاصَّةً واعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ العِقابِ﴾ [الأنفال: ٢٥]، وكذلك ما سبق أن أفضنا فى آية التغيير الأساسية، ويقول القرطبى - رحمه الله: «فليس معنى الآية أنه ليس ينزل بأحد عقوبة إلا بأن يتقدم منه ذنب. بل قد تنزل المصائب بذنوب الغير، كما قال ﷺ وقد سئل: أنهلك وفينا الصالحين؟ قال: «**نعم إذا كثر الخبث**»[٧].

«فحين تنزل المصيبة على المجتمع المقصر فإنما تعم أفرادا مقصرين وغير مقصرين، وبالمقابل قد يسعد أفراد مقصرون فى مجتمع سليم»[٨].

خلاصة ونتائج:

لقد تم فى هذا الفصل دراسة النطاق العددى وأهميته لفهم سنة التغيير فى الإسلام. ولقد اتضح من ذلك:

١- أن سنة التغيير التنظيمى فى الإسلام تعتبر سنة جماعية لا فردية لأنها تتعلق بالقوم، يمثلون عملا تنظيميا له قيادة واحدة ويسعى أفراده معا لتحقيق أهداف مشتركة.

٢- أن هناك حدا أدنى فعالا لابد منه لتتحقق نتائج التغيير التنظيمى فى نطاق زمنى معين، هذا الحد الذى يكون متصفا بالكيف الإسلامى (من إيمان وأخلاق أساسية) يجب أن يتناسب مع الكم العددى والكيف الذى يكون لدى الجهة الأخرى المقابلة من الذين يقاومون ويحاربون التغيير ويعارضونه.

٣- أن المساحة الزمنية التى تتحقق فيها تلك السنة التغييرية إنما تتحدد أساسا فى حدود الحياة الدنيا، أما فى الآخرة فإن الحساب والجزاء يكون على أساس فردى، بينما هو فى الدنيا جماعى أساسا. ولا يعنى ذلك بأى حال إهمال أثر الإيمان باليوم الآخر فى توجيه عقيدة، وسلوك الناس فى الدنيا، وانعكاس ذلك بصورة كبيرة على مسار التغيير التنظيمى.

هوامش

(١) بالرغم من أن الآية هنا تقرر أن هذه السنة فى التغيير تعتبر سنة جماعية، إلا أن ذلك لا يعنى أن الأمر على المستوى الفردى يسير بلا ضوابط أو سنن، بل العكس هو الصحيح. فهناك الكثير من الآيات تؤكد أن ما يحدث للأفراد من تغيير يسير وفق سنن خاصة، انظر على سبيل المثال: سورة طه، ١٢٣ :١٢٧؛ ثم كثير من القصص القرآنى مثل: قصة يوسف (عليه السلام)، (سورة يوسف)؛ وقصة قارون، (سورة القصص، . . : ٨٣)؛ ومثال صاحب الجنتين، (سورة الكهف، ٣٢: ٤٤)؛ وأصحاب الجنة، (سورة القلم، ١٧ :٣٣) والتى تتضمن جميعا تغييرا حدث إما سلبا أو إيجابا بهم، نتيجة لما أحدثوه فى أنفسهم من تغيير.

(٢) جودت سعيد، تقديم مالك بن بنى، **حتى يغيروا ما بأنفسهم: بحث فى سنن تغيير النفس والمجتمع**، (دمشق، المؤلف، ط ٣، ١٩٧٧)، ص ٣٣

(٣) د. سيد دسوقى حسن، د. محمود محمد سفر، **ثغرة فى الطريق المسدود: دراسة فى البعث الحضارى**، (القاهرة: دار آفاق الغد، ١٤٠١هـ)، ص ٥٠

(٤) سيتم تناول مفهوم الفلاح التنظيمى وأسبابه فى فصل تال – إن شاء الله تعالى –، انظر شكل (٧)، شكل(٨).

(٥) هذا جزء من حديث للرسول ﷺ سبق ذكره وشرحه وتخريجه.

(٦) جودت سعيد، **حتى يغيروا ما بأنفسهم، مرجع سابق**، ص ٣٧

(٧) القرطبى، **الجامع لأحكام القرآن**، مرجع سابق، ٩/ ٢٩٤ : ٢٩٥

(٨) جودت سعيد، **مرجع سابق**، ص ٣٨

الفصل الخامس

مقاييس تقويم التغيير التنظيمي في المداخل الأخرى

تمهيد :

لقد اتضحت لنا حتى الآن طبيعة السنة التغييرية، وعمومها واطرادها في ضوء النطاق الزمنى اللازم للتغيير ومراحله المتدرجة، وأيضاً في ضوء النطاق العددى للتغيير، وضرورة أن يكون متناسبا في حده الأدنى الفعال مع العدد الكلى المعارض لعملية التغيير. وبالرغم من أن ذلك يزيل الكثير من أسباب عدم فهم هذه السنة، إلا أن هناك سبباً آخر يحدث الكثير من اللبس حول هذه السنة أيضاً لدى الكثيرين، وهو ذلك المقياس أو المعيار الذى يقيسون به نجاح أو فشل أى منظمة من المنظمات.

وكلما كان المقياس المستخدم في القياس قاصرا وجزئيا، فإن الحكم الناتج يكون خاطئا وغير صحيح. وكلما كان هذا المقياس متصفا بالشمول والعمومية فإن الحكم الناتج يكون حينئذ أكثر دقة وصوابا وموضوعية.

ومن ثم فإن هدفنا أن نتوصل إلى هذا المقياس ليكون نقطة البداية لانطلاقنا، ولتحديد أهدافنا من عملية التغيير، وفى الوقت نفسه يكون هو المعيار الذى نقوِّم على أساسه الأداء التنظيمى لنحدد مدى نجاحه من فشله. وقبل الحديث عن هذا المقياس الشامل المقترح والمستمد من مصادر الشريعة الإسلامية، فسوف يبدأ الباحث في هذا الفصل بدراسة وتقويم المقاييس المستخدمة في تقويم أداء المنظمات بكافة مستوياتها في المداخل الأخرى، ثم يقوم بعد ذلك بتناول المقياس المقترح لتقويم التغيير التنظيمى في المدخل الإسلامى، وذلك في فصل تال.

مقاييس تقتصر على الجانب المادى دون غيره

إن أهم ما يميز المقاييس التى تستخدم في القياس والحكم على نتاج الحضارة الغربية الآن هو أنها مقاييس مادية تهتم بالجانب المادى أساسا وتهمل الجانب الإنسانى بمعناه الشامل.

وهذه النظرة المادية للقياس تشمل كافة المنظمات سواء كانت منظمات كبيرة كالدولة، أو منظمات الأعمال نفسها، ولذلك فإن الناظر إلى هذه الحضارة بهذا المقياس المادى ينبهر بمخرجاتها من الأشياء والمخترعات والوسائل والأساليب الدائمة الابتكار والتطور بدرجة لم يسبق لها مثيل في تاريخ البشرية من قبل.

ونتيجة لهذه النظرية ذات المقياس المادى فإن المرء قد يحكم للوهلة الأولى بأن هذه المجتمعات

والمنظمات قد حققت ما تصبو إليه من سعادة وهناء وأمن واستقرار ورفاهية. فهل حققت فعلا هذه المجتمعات - رغم تقدمها المادى الهائل - لأفرادها ولمنظماتها السعادة والاستقرار والأمن النفسى والاجتماعى المكافئ؟ لعل من المفيد فى هذا الصدد أن نستمع لآراء أبناء هذه الحضارة أنفسهم، خاصة العلماء النابهين والمبرزين فيهم، فى قياس ناتج هذه الحضارة من جوانبها الهامة الأخرى، وخاصة الجانب النفسى والاجتماعى، والمتمثل أساسا فى الصحة النفسية، والشعور بالأمن والسلام والراحة النفسية، والاستقرار الاجتماعى، والقدرة على التكيف والتلاؤم؟ سواء كان ذلك على النطاق الكلى العام لهذه الحضارة على مجتمعاتها أو على نطاق المنظمات بكافة أنواعها أيضاً.

فالملاحظ أن هناك إتجاها ملحوظا لدى هؤلاء العلماء سواء كانوا علماء اجتماع أو إدارة أو حضارة، أو طب، أو سياسة وغيرها - نحو إبراز مساوئ تلك الحضارة، والتشكيك فى مصداقية المقاييس المستخدمة لتقييم أدائها، والتى لو أعيد النظر فيها فإن النتائج السالبة سوف تفوق بلا شك الجانب الإيجابى، وسوف نعرض فيما يأتى لبعض أصحاب هذا الاتجاه.

أولاً : آراء العلماء فى الحضارة الغربية بصفة عامة :

(أ) آراء العالم ألكسيس كاريل [١] :

إن هذا العالم الأريب ينتقد بشدة تلك النزعة المادية الشديدة لحضارة الغرب وإهمالها لحاجات الإنسان النفسية والاجتماعية التى تحقق له الأمن والسلام، والاطمئنان والسعادة النفسية والاجتماعية. كما أنه يؤكد على أن التقدم المادى الهائل فى النواحى المادية لم يتوازَ معه بنفس القدر تقدم فى جانب علوم الإنسان. بل إنه لا يتورع بأن يرى أن زخرف هذه الحضارة وبريقها المادى الخاوى من أى معنى روحى أو إنسانى، سيؤل إلى التدهور والانحطاط والزوال إن استمر على هذا المنوال.

فهو مثلا يقول بالنص: «إن الناس لا يستطيعون أن يتتبعوا الحضارة العصرية فى مجراها الحالى لأنهم آخذون فى التدهور والانحطاط .. لقد فتنهم جمال علوم الجماد .. إنهم لم يدركوا أن أجسامهم ومشاعرهم تتعرض للقوانين الطبيعية وهى قوانين أكثر غموضا، وإن كانت تتساوى فى الصلابة مع قوانين الدنيا .. كذلك فإنهم لم يدركوا أنهم لا يستطيعون أن يعتدوا على هذه القوانين دون أن يلاقوا جزاءهم. ومن ثم يجب أن يتعلموا العلاقات الضرورية للعالم الدنيوى، ولأترابهم أبناء آدم، وذاتهم الداخلية، وتلك التى تتصل بأنسجتهم وعقولهم .. فإن الإنسان يعلو كل شىء فى الدنيا، فإذا انحط وتدهور، فإن جمال الحضارة، بل عظمة الدنيا المادية، لن تلبث أن تزول وتتلاشى» [٢].

نعم إن الإنسان يعلو كل شىء فى الدنيا - على حد قوله - فهل تعمل تلك الحضارة على علوه

وسموه والمحافظة على إنسانيته أم تعمل على انحطاطه وتدهوره؟ فإن هذه الحضارة مهما بلغت من قوة وازدهار مادى، فإنها فى ظل انحطاط وتدهور الإنسان «لن تلبث أن تزول وتتلاشى» كما سبق أن قرر هو. فماذا عن وضع الإنسان إذن فى هذه الحضارة؟ يقول المؤلف فى موضع آخر من كتابه:

« ... فإننا نواجه مشاكل أعظم خطورة تحتاج إلى حل سريع إذ بالرغم من أننا بسبيل القضاء على إسهال الأطفال والسل والدفتريا والحمى التيفودية وغيرها من الأمراض العضوية، فقد حلت محلها أمراض الفساد والانحلال. فهناك عدد كبير من أمراض الجهاز العصبى والقوى العقلية .. ففى بعض ولايات أمريكا يزيد عدد المجانين الذين يوجدون فى المصحات عن عدد المرضى الموجودين فى جميع المستشفيات الأخرى. (!)، وكالجنون فإن الاضطرابات العصبية، وضعف القوى العقلية آخذة فى الزيادة .. وهى أكثر العناصر نشاطا فى جلب التعاسة للأفراد وتحطيم الأسر.. إن الفساد العقلى أكثر خطورة على الحضارة من الأمراض المعدية التى قصر علماء الصحة والأطباء اهتمامهم عليها حتى الآن»(٣).

ثم هو يشير إلى أن المصير المحتوم لهذه الحضارة لا يقتصر على الولايات المتحدة الأمريكية فقط، وإنما يشمل كل من يسير فى فلكها، أو يسير سيرها من الدول أيا كان مذهبها، لأنها جميعا تهمل الجانب الإنسانى الروحى، حيث يقول: «بالطبع إن أغلب الأمم تتبع زعامة أمريكا الشمالية، فإن هذه الدول التى تبنت بغير تبصر روح الحضارة الصناعية، وفنونها مثل روسيا، وانجلترا وفرنسا وألمانيا - معرضة للأخطار ذاتها التى تتعرض لها الولايات المتحدة .. ومن الواجب أن يتحول اهتمام البشرية من الآلات وعالم الجماد إلى جسم الإنسان وروحه، إلى العمليات العقلية والعضوية التى ابتدعت الآلات ودنيا نيوتن وآنشتين ... لقد بدأنا ندرك ما فى حضارتنا من ضعف ... وهكذا أدى قهر العالم المادى الذى استأثر باهتمام وإرادة الإنسان بصفة مستمرة، إلى نسيان العالم العضوى والروحى نسيانا تاما»(٤).

ونود أن نلفت النظر إلى تأكيد، وتكرار هذا العالم للنظرة المتكاملة للإنسان ككيان متكامل يتكون من جسد وعقل وروح.

ثم هو فى موضع آخر يشير أيضا إلى تلك النظرة المادية الطاغية التى سادت حتى على مستوى المنظمات الصناعية، وتقويم آدائها على أساس مادى بحت دون اهتمام، أو التفات للنواحى الإنسانية والاجتماعية ويشير إلى المبدأ الذى يحكمها والذى أطلق عليه الكفاءة والفعالية (٥) باعتبارهما معايير، أو مقاييس للأداء التنظيمى لهذه المنظمات الصناعية، مازالت تردد وتستخدم حتى الآن فى جميع مراجع إدارة الأعمال، حيث يقول: «لقد أهمل تأثير المصنع على الحالة الفسيولوجية والعقلية للعمال إهمالا تاما عند تنظيم الحياة الصناعية .. إذ الصناعة العصرية تنهض على مبدأ «الحد الأقصى من الإنتاج بأقل التكاليف» حتى يستطيع فرد، أو مجموعة من الأفراد أن يحصلوا على أكبر مبلغ من المال، وقد اتسع نطاقها دون أى تفكير فى طبيعة البشر الذين يديرون

الآلات، ودون أى اعتبار للتأثيرات التى تحدثها طريقة الحياة الصناعية – التى يفرضها المصنع على الأفراد وأحفادهم ... وهكذا يبدو أن البيئة التى نجح العلم والتكنولوجيا فى إيجادها للإنسان لا تلائمه، لأنها أنشئت اعتباطا وكيفما اتفق دون أى اعتبار لذاته الحقة » (٦).

وبعد انتقادات وآراء متعمقة كثيرة فى الحضارة الغربية يخلص بعد ذلك إلى المقياس الذى يراه صالحا لكل شىء حيث يقول:

« يجب أن يكون الإنسان مقياسا لكل شىء. ولكن الواقع هو عكس ذلك، فهو غريب فى العالم الذى ابتدعه .. إنه لم يستطع أن ينظم دنياه بنفسه لأنه لا يملك معرفة علمية بطبيعته .. ومن ثم فإن التقدم الهائل الذى أحرزته علوم الجماد على علوم الحياة هو إحدى الكوارث التى عانت منها الإنسانية ... إن الجماعات والأمم التى بلغت فيها الحضارة الصناعية أعظم نمو وتقدم هى، على وجه الدقة، الجماعات والأمم الآخذة فى الضعف والتى ستكون عودتها إلى البربرية والهمجية أسرع من عودة غيرها إليها، ولكنها لا تدرى ذلك ... إن القلق، والهموم التى يعانى منها سكان المدن العصرية تتولد عن نظمهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية .. إننا ضحايا تأخر علوم الحياة عن علوم الجماد، والعلاج الوحيد الجائز لهذا الشر المستطير هو معرفة أكثر عمقا بأنفسنا ... وهكذا سوف نتعلم كيف نكيف أنفسنا بالنسبة للظروف المحيطة بنا، وكيف نغيرها، إذ لم يعد هناك مفر من إحداث ثورة فيها » (٧).

ويعتبر ألكسيس كاريل نموذجا واحدا فقط لكثير من علماء الغرب – الذين انتقدوا بشدة الاتجاه المادى الأحادى للحضارة الغربية (٨).

(ب) آراء آلفين توفلر :

يعد آلفين توفلر – وهو صاحب كتاب « صدمة المستقبل » – من أكثر الذين حذروا من أثر التسارع المتزايد للحضارة المادية وما تنتجه من آلاف المخترعات الجديدة كل يوم – على قدرة الإنسان على الشعور بالأمن والاستقرار والتكيف (٩) . فهو مازال يحذر مما كان يحذر منه (ألكسيس كاريل) فى الثلاثينات من هذا القرن.

حيث يقول مثلا: « إن صدمة المستقبل هى العجز المذهل عن التكيف الذى يأتى فى ركاب الميلاد المبتسم للمستقبل. ومن ثم فقد تكون هذه الصدمة هى أخطر أمراض الغد ... ومع ذلك ما لم تتخذ خطوات واعية لمواجهتها فسيجد ملايين الناس أنفسهم تحت وطأة العجز المتزايد عن التكيف مع بيئتهم. إن ظواهر الانحراف، والعصاب الوبائى، والهوس، والعنف التى تبدو واضحة فى حياتنا المعاصرة ما هى إلا عينة متواضعة لما ينتظرنا فى المستقبل – ما لم نفهم ذلك المرض ونعالجه » (١٠).

هكذا يصور هذا العالم الحالة المزعجة المرتقبة لمستقبل تلك الحضارة الغربية بكل هذا التشاؤم، ثم هو يحاول بعد أن يبين مخاطر الوضع الراهن وتوقعاته، أن يوجه الاهتمام نحو الفرد وعالمه

النفسى والاجتماعى ومراعاة التوازن بين ذلك التسارع الرهيب فى الجانب المادى للحضارة وبين قدرة الإنسان على الاستيعاب ولكن هل اهتدى هو أو من تكلموا أو حاولوا قبله إلى حل شاف؟ لا شك أن الغالبية من العلماء يتفقون على تشخيص الوضع الراهن والوقوف على نواحى قصوره ونقصه وتحديد آثاره السلبية الحالية والمتوقعة، ثم هم يحاولون مخلصين الوصول إلى العلاج الناجح ولكنهم يتخبطون فى حيرة لأن الأمر أكبر من نطاق قدراتهم وقدرات البشر جميعا، ولعل خير تعبير على هذه الحيرة قول د. (ألكسيس كاريل) : « يجب أن يعيد الإنسان صياغة نفسه حتى يستطيع التقدم ثانية .. ولكنه لا يستطيع صياغة نفسه دون أن يتعذب ... لأنه الرخام والنحات فى وقت واحد » (11) . فمن إذن الذى يهدى الإنسان إلى المنهج الحق لفهم نفسه، ولكيفية تغييرها، وإشباعها، وتحقيق توازنها؟ إنه ليس إلا خالقها وبارئها؛ الله عز وجل ﴿ **أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ** ﴾ [الملك : ١٤] .

وهكذا نجد أن الدراسات العلمية الجادة – تتجه دون أن تدرى – إلى مقررات القرآن الهادية، وتأتى هذه الدراسات مصدقة للسنن الجامعة التى جاء بها الإسلام، بل لعل الحيرة البالغة التى يعانيها الدكتور « ألكسيس كاريل » وغيره، والعلاج الذى يبحث عنه لا وجود له إلا فى القرآن الكريم، الذى أنزله خالق الإنسان، وخالق الكون كله والذى قال فيه : ﴿ **وَاللَّهُ يَعْلَمُ الْمُفْسِدَ مِنَ الْمُصْلِحِ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَأَعْنَتَكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ** ﴾ [البقرة : ٢٢٠]، وقال أيضاً :

﴿ **وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ وَنَعْلَمُ مَا تُوَسْوِسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ** ﴾ [ق : ١٦]، ومن فضل الله سبحانه وتعالى علينا وعلى الناس أنه لم يدعنا لذلك الجهل، والضعف، والقصور والأهواء، والشياطين، والشهوات التى تتحكم فينا، ولكنه – سبحانه وتعالى – قد بين لنا، بل ويدعونا إلى الهدى، ويحب لنا ذلك ويريده منا حيث يقول تعالى : ﴿ **يُرِيدُ اللَّهُ لِيُبَيِّنَ لَكُمْ وَيَهْدِيَكُمْ سُنَنَ الَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ وَيَتُوبَ عَلَيْكُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ (٢٦) وَاللَّهُ يُرِيدُ أَن يَتُوبَ عَلَيْكُمْ وَيُرِيدُ الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الشَّهَوَاتِ أَن تَمِيلُوا مَيْلًا عَظِيمًا (٢٧) يُرِيدُ اللَّهُ أَن يُخَفِّفَ عَنكُمْ وَخُلِقَ الْإِنسَانُ ضَعِيفًا** ﴾ [النساء : ٢٦ : ٢٨]، فالحمد لله على هذا الفضل وتلك النعمة أن جعلنا من المسلمين.

ثانياً : أصحاب المدخل الإنسانى فى الإدارة :

إذا نظرنا على مستوى منظمات الأعمال، فإننا سوف نجد أن النظرة الأولى التى سيطرت على الفكر والممارسة الإدارية فى منظمات الأعمال، هى نظرة مادية تهتم بالدرجة الأولى بزيادة الإنتاج، أو ما يسمى بزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية، وهى تنظر بمعيار مادى إلى كل شيء حتى الإنسان نفسه. ولقد ظلت هذه النظرة سائدة فى العالم الغربى تماما فكرا وتطبيقا حتى الثلاثينات من هذا القرن . وبالرغم من أن رواد هذا الفكر الإدارى (الإدارة العلمية، والنموذج البيروقراطى) من أمثال (تايلور)، و(فايول)، و(ماكس ويبر)، و(اورويك) وغيرهم قد قدموا للفكر الإدراى إسهامات هامة لا يمكن إنكارها إلا أن هناك الكثير من أوجه النقص والانتقاضات التى وجهت إليهم وذلك

لأن الافتراضات التى قامت عليها نظرياتهم تعتبر خاطئة وخاصة فيما يتعلق بالإنسان فهم مثلا يفترضون عدة افتراضات أهمها [١٢]:

(أ) أن الإنسان حيوان ذو عقل يكافح ليزيد من أرباحه الاقتصادية إلى الحد الأقصى.

(ب) أن الإنسان نظام مغلق، وكذلك المنظمة، وهو لا يتأثر (أو على الأقل يجب ألا يتأثر) عندما نحسب مرتبه بمعايير جماعات العمل وضغوطها ..

(جـ) أن الإنسان، كالآلة، يمكن أن يعمل بأسلوب مقنن.

(د) أن الإنسان – كالآلات – يحتاج إلى أن تثيره الإدارة للعمل فالآلات تثيرها الكهرباء والإنسان يثيره المال.

(هـ) أن الأجر والمزايا المادية هى أهم حوافز العمل.

(و) أن الإنسان بطبعه كسول خامل لا يحب العمل ولا يريد تحمل المسئولية.

(ز) يفضل الإنسان دائما أن يجد من يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

(حـ) أنه لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل [١٣]. ولقد وجه لأصحاب المدرسة العلمية فى الإدارة انتقادات كثيرة ولازعة، فيما يتعلق بهذه النظرة الجزئية، والمادية للإنسان. ولقد بدأت هذه الانتقادات تتزايد مع بداية ظهور ما يسمى «بالاتجاه الإنسانى فى الإدارة»، والذى ظهر بداية فى الثلاثينات من هذا القرن – نتيجة لجهود وتجارب هاوثرن التى قام بها (ألتون مايو، وزملاؤه) حيث توصلوا إلى أن هناك حاجات أخرى غير الحاجات المادية تدفع الإنسان إلى أن يجيد فى عمله ويحسن إنتاجيته، وخاصة الحاجات الإنسانية والاجتماعية، فالإنسان بطبعه اجتماعى يؤثر فيمن حوله ويتأثر بهم سواء فى العمل أو خارجه..

– ومن أهم هؤلاء العلماء الذين أسهموا فى هذا الاتجاه الحديث:

(١) **(ألتون مايو)** فلقد أفاض (مايو) فى شرح أثر تلك النظرة المادية البحتة على انهيار الجانب الإنسانى وإصابته بالكثير من الأمراض النفسية والعقلية والاجتماعية، كالقلق النفسى، وعدم التوافق الفردى والاجتماعى، والانتحار، والشعور بالكبت والضغط وعدم الاستقرار، وشعور العامل «بتفاهته الشخصية» وسط ظروف العمل الصناعى وفى ظل المدنية، بل وشعور المنظمة «بتفاهة أفرادها». وما يستتبع كل ذلك من تحلل وضياع الفرد، ومن ثم تدهور الإنتاجية والحضارة المادية نفسها مع الوقت. [١٤] ثم هو فى نهاية كتابه يؤكد على أهمية دور الصفوة الإدارية (Elite) سواء منهم الحكوميون، ومديرى المنظمات الاقتصادية وغير الاقتصادية، وضرورة العمل على إيجادهم والحصول عليهم فى دورات زمنية تتجدد باستمرار، والمحافظة على تجددها حتى يمكن ضمان تحقيق التوازن اللازم فى الأجهزة الحكومية وغير الحكومية،

والقدرة على مواجهة الأزمات والظروف بكفاءة.

ومهما كانت التكافة التى يتم تكبدها للحصول على هذه الصفوة مكلفة وباهظة، ومهما كان العدد الذى يمكن الحصول عليه قليلا، فلابد من العمل للحصول عليها بسبب أن نظام التعليم ينمى العقلية العلمية لا الإدارية، فالوسائل الأحسن لاكتشاف الصفوة الإدارية تؤدى إلى وسائل أفضل للمحافظة على أرفع روح معنوى للعمل. والبلد الذى يسبق فى حل هذه المشاكل، فإنه بالتأكيد سيسبق البلاد الأخرى فى السباق من أجل الاستقرار والأمن والتطور (١٤).

(٢) (كريس أرجيريس):

فلقد أفاض هو الآخر - وهو من أبرز رواد الاتجاه الإنسانى فى الإدارة - إلى مشاكل التنظيم الرسمى الذى حددته المدرسة العلمية والبيروقراطية، وذلك على الفرد السوى؛ فلقد توصل من نتائج كثير من الدراسات إلى أن هذا التنظيم الرسمى لا يتمشى غالبا مع طبيعة الأشخاص الأصحاء الناضجين لأن هؤلاء الأفراد - على حد قوله: «سوف يريدون دائما أن يكونوا أكثر نضجا واستقلالية، وأن المنظمة الرسمية سوف تميل دائما إلى جعل الناس أكثر اعتمادا وسلبية طول الوقت» (١٥) وعلى هذا الأساس فإن هناك اتجاها إلى أن الأفراد غير الناضجين بل المتخلفين عقليا يمكن أن يكونوا موظفين ممتازين فى تلك المنظمة الرسمية ويؤيد هذا الاتجاه دراسات قليلة مثل دراسة (برنان)، وتقرير لمدير مصانع شركة الراديو المتحدة، وذلك عن مدى انتظام البنات المتخلفات عقليا فى العمل فى ظل قواعد التنظيم الرسمى الجامدة ..! (١٦).

فالفرد الناضج السوى سوف ينتهى به الأمر فى المنظمة الرسمية إلى أن يصاب بالإحباط، والصراع، وفقدان الاهتمام بعمله، وعدم الثقة فى نفسه، واليأس والفشل، كنتائج لعدم قدرته على التكيف مع المنظمة بقواعدها الرسمية الجامدة (١٧).

(٣) (رنسيس ليكرت):

ومن العلماء الرواد فى تعميق الاتجاه الإنسانى فى الإدارة، وله إسهامات بارزة فى ذلك، (رنسيس ليكرت)، حيث نجده أيضاً يشير، نتيجة للدراسات التى قام بها أو قام بها غيره من العلماء لسنوات عديدة، إلى «عدم كفاية عمليات القياس التى تستخدمها أغلب الشركات التى تؤيد ما سبق ذكره. والحقيقة أن جميع الشركات توفر بانتظام قياسات تتعلق بالنتائج النهائية مثل الإنتاج والمبيعات والأرباح، ونسبة الربح للمبيعات. وتبين الإجراءات المحاسبية بصورة مرضية مستوى موجودات المخازن ومقدار الاستثمار فى المبانى والمعدات وحالتها ... بيد أن فئة أخرى من المتغيرات تؤثر تأثيرا بارزا فى النتائج النهائية ومع ذلك لم تحظ إلا باهتمام أقل. وهذه المتغيرات التى أهملت إهمالا خطيرا فى القياسات الحالية هى التى تعكس الوضع الحالى للحالة الداخلية فى أى تنظيم؛ كالولاء والمهارات، والدوافع، والقدرة على التفاعل المؤثر، والاتصال، واتخاذ القرار ... ويؤدى الاقتصار فى القياس على متغيرات الناتج النهائى كالإنتاج والمبيعات والتكاليف والأرباح،

إلى استنتاجات خاطئة عن أنواع الإدارة والقيادة التى تؤدى إلى أحسن النتائج. والأمر الذى يعقد الموقف فى أغلب الأحوال هو أن الإشراف الذى يعتمد على الضغط والتهديد يمكن أن يحقق نتائج مثيرة فى المدى القصير وخاصة إذا كان يعتمد على دراية فنية ممتازة» (١٨).

ثم يشير (ليكرت) بعد ذلك إلى ملاحظة ثاقبة وهى: أن الزيادة فى الفعالية والكفاءة الإنتاجية، كمقاييس لأداء المنظمات تهمل الحالة الإنسانية، بل غالبا ما تكون على حساب «تصفية الاستثمار فى التنظيم الإنسانى ... فإن استعمال الضغط لزيادة الإنتاج فى تنظيم ثابت البنيان يقوم بعمل يمكن أن توضع له معايير أداء يستطيع أن يحقق زيادة سريعة وملموسة فى الإنتاج، ومع ذلك فإن هذه الزيادة تحدث على حساب الثروة الإنسانية للتنظيم» (١٩). وبالرغم من أهمية هذه الثروة البشرية القصوى لأى تنظيم، إلا أنها قد تنهار وتتدهور فى حقيقة الأمر، ولا توجد لدى عملية المحاسبة – حتى الآن – لسوء الحظ – قدرة على تحديد بيانات تقيس بها النفقات الإنسانية والاستثمارات فيها، وما قد يطرأ عليها من زيادة أو نقص، فإذا ما تمكنت من تحميل القوائم المالية بما يحدث فى الأصول الإنسانية من نقص وتصفية من ناحية، وأضافت إليها الثروة الإنسانية المتزايدة من ناحية أخرى، لكانت النتائج المالية لكثير من المنظمات تختلف عما تبدو عليه، بل وستظهر الصورة الحقيقية لمستوى أداء المنظمة فى المدى القصير على حقيقتها دون نقص أو تضليل. ومن ثم فإن ما قد يصرف من مكافآت أحيانا للمديرين على مستوى الأداء المرتفع طبقا للقياسات المحاسبية الراهنة، قد يتحول إلى عقاب وجزاء إذا ما أخذنا فى الاعتبار أن هذه الزيادة فى الناتج قد تكون على حساب تصفية تحدث فى الاستثمارات البشرية.

ثم يوضح (ليكرت) قضية هامة وخطيرة فى أمر القياس بالصورة الشاملة التى يتصورها، وهى طول المدى الزمنى بين المتغيرات الإنسانية السببية وبين تحقيق النتائج المرجوة، حيث يقول:

«لما كانت قياسات المتغيرات يعتريها نقص خطير، فإنه ينتظر من مستويات الإدارة المختلفة اليوم أن تعمل على تغيير وتوجيه المتغيرات السببية بما فى ذلك السلوك الإنسانى الشخصى حتى يمكن بذلك المحافظة على المستوى المطلوب لمتغيرات الناتج النهائى. وهذا أمر بالغ الصعوبة ... نتيجة لوجود نطاق زمنى كبير بين التغييرات فى المتغير السببى والتغييرات الناتجة فى متغيرات النتيجة الأخيرة» (٢٠).

ثم يختم (ليكرت) حديثه عن طبيعة القياس الذى ينشده فيقول: «... ولذلك يجب أن تكون عمليات القياس قادرة على إظهار ما يجرى فى كل الأوقات بطريقة دقيقة فى كل من المتغيرات السببية مثل فلسفة الإدارة والسلوك الإشرافى والناتج النهائى، كما هو الحال فى الإنتاج والتكلفة والمكاسب.

وسوف يعانى المديرون والرؤساء من الحيرة الشديدة إلى أن يتوافر لهم قياسات وافية من النوع المقترح. وفوق ذلك سوف ينتشر الخلط فى الأسباب التى ينشأ عنها كثير من التطورات سواء

كانت مرغوبة، أو غير مرغوبة » (٢١).

(٤) (ورين بينيس):

وإذا كان (ليكرت)، هو الآخر، قد وصل إلى حقيقة ما تعانيه وسائل القياس الحالية للأداء التنظيمى من نقص وقصور، لأنها تقتصر على النواحى المادية كالربح، والإنتاجية، وخفض التكاليف وغيرها، لقياس ما يسمى فعالية، أو كفاءة المنظمة؛ فإننا نشير – إلى واحد من أبرز علماء السلوك التنظيمى والمهتمين أساسا بالتغيير التنظيمى، (٢٢) حيث يقرر نفس ما سبق تقريبا من عجز وقصور المعايير والمقاييس الحالية للوصول إلى تقويم حقيقى للأداء التنظيمى وخاصة ما اشتهر استخدامه منها كالإنتاجية، أو الفعالية والكفاءة، وذلك لأن المنظمة قد تكون على أعلى درجة من الكفاءة والفعالية فى الأداء التنظيمى فى ظل هذه المقاييس المادية، بينما – كما يقول – هى تعانى من كثير من المظاهر غير الصحية، وخاصة فيما يتعلق بالجانب الإنسانى للمنظمة، « فالصحة التنظيمية » – على حد قوله – لا تعنى فقط نظرة قاصرة على المخرجات المادية للمنظمة ولكن يجب أن تكون شاملة لكل شىء فيها، مادى ومعنوى، بشرى وغير بشرى. حيث يقول بالنص: « لو أننا نظرنا إلى المنظمات باعتبارها هياكل عضوية لها قدرة على التكيف وحل المشاكل، فإن دلائل الفعالية حينئذ يجب أن تبنى – ليس على أساس مقاييس سكونية من المخرجات، بالرغم من أهميتها وفائدتها – ولكن على أساس العمليات المختلفة التى تستطيع المنظمة من خلالها أن تقترب من حل مشاكلها. وبمعنى آخر ليس هناك مقياس وحيد للكفاءة والرضا التنظيمى، وليس هناك نطاق زمنى واحد للأداء التنظيمى يمكن أن يمدنا بمؤشرات سليمة عن الصحة التنظيمية (organizational health) » (٢٣).

خلاصة ونتائج

إنه يمكننا الآن بعد هذه النظرة السريعة إلى ما قرره مجموعة من أبرز علماء الغرب فى تخصصات شتى حول حقيقة تقويمهم للأداء التنظيمى، أن نخلص إلى الحقائق الآتية:

١ – أن هناك اتفاقا شبه تام بين هؤلاء العلماء حول النقص الذى يعترى وسائل القياس المستخدمة لتقويم الأداء التنظيمى سواء على مستوى المجتمعات والدول، أو على مستوى منظمات الأعمال.

٢ – أن المقاييس المستخدمة، وخاصة الفعالية والكفاءة، (٢٤) تهمل أهم متغير فى عملية القياس وهو الجانب الإنسانى والاجتماعى، فإنها لا تظهر ما يعانيه الإنسان من سعادة أو شقاء، من أمن نفسى أو قلق، من صحة نفسية أو مرض، من قدرة على تحقيق التكيف والتوازن أو خلل واضطراب، وانهيار وفشل، كما أنها لا تظهر أيضاً مدى ما يعانى منه المجتمع من تفكك واضطراب، وعدم القدرة على التكيف، إلى غير ذلك من مظاهر الصحة والأمراض النفسية والاجتماعية.

٣- أن النهضة المادية الكبيرة والتقدم (التكنولوجي) الهائل الذى يميز الحضارة الغربية الراهنة، إنما يتم - لسوء الحظ - على حساب انهيار الإنسان وتدهوره، ففى نفس الوقت الذى يسير فيه ازدهار متسارع على الجانب المادى للحضارة، فإن هناك عملية أخرى تسير بنفس التوازى يمكن أن نطلق عليها « التفريغ الإنسانى للحضارة » وهو ما أسماه (ليكرت) « تصفية الأصول الإنسانية »، كما سبق أن أشرنا. وما أكثر المؤشرات التى تشير إلى ذلك وباعتراف هؤلاء العلماء.

٤- أن هناك تشاؤمية لدى جميع هؤلاء العلماء بالنسبة للمستقبل - فى ضوء المؤشرات الراهنة لدرجة أن (توفلر) قد ألف كتابا كاملا أسماه « صدمة المستقبل »، ويتنبأ (ألكسيس كاريل) بعودة هذه المجتمعات سريعا إلى البربرية والانهيار والفوضى.

٥- أن معظمهم قد حذر من الخداع الزمنى للمقاييس المادية، لأن بريقها يخدع الكثيرين عن رؤية الحقائق بمعناها العام والشامل.

٦- أن هناك حيرة تلفهم جميعا عن طبيعة هذا التناقض القائم بين التقدم فى علوم الجماد، والحضارة المادية، وبين التقدم الملحوظ فى علوم الإنسان بصورتها الشاملة. ثم ما هى البدائل التى يمكن استخدامها للوصول إلى القياس الدقيق والشامل للأداء التنظيمى بجانبيه المادى والإنسانى؟

٧- أن هناك اعترافا واضحا بصعوبة إيجاد هذه المقاييس نتيجة لأن الإنسان وهو الظاهرة موضع البحث بكل تعقيده، يفترض أيضاً - فى نفس الوقت - أنه هو القائم بالدراسة ..!! فهو كما يقول (كاريل): « التمثال والنحات » ولأنه هو نفسه غريب عن عالمه، ولما يدرك بعد أسرار تكوينه المادى، ناهيك عن الروحى، وكما يقول العالم (كاريل): أن ما نجهله عن الإنسان لا يزال أكثر بكثير مما نعلمه، بل ولقد أطلق على كتابه « الإنسان ذلك المجهول » (٢٥). وكيف يمكن ذلك والإنسان مخلوق لا يعلم كيف خلق ولم يشهد هذه العملية أصلا ولا يملك أن يحيط بها علما؟ ﴿ **مَّا أَشْهَدتُّهُمْ خَلْقَ السَّمَوَاتِ وَالأَرْضِ وَلا خَلْقَ أَنفُسِهِمْ وَمَا كُنتُ مُتَّخِذَ الْمُضِلِّينَ عَضُدًا** ﴾ [الكهف: ٥١].

٨- أن كل ما سبق يشير بوضوح إلى أن حاجة العالم كله أصبحت ماسة إلى صفوة مخلصة تقوم بإصلاحه وإعادة توازنه وإنقاذه من الانهيار؛ أو ما أسماها (ألتون مايو): (Elite)، وذلك من خلال منهج شامل وكامل للإصلاح والتغيير يحقق الفلاح للبشرية. وتكاد تقترب كل هذه الآراء السابقة دون أن تدرى - إلى الاعتراف بعجزها وقصورها البشرى وحاجتها إلى عون خالق البشر، فليس هناك بديل آخر، فهو - سبحانه وتعالى - الخالق المدبر وله كل الأسماء الحسنى ﴿ **أَلا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ** ﴾ [الملك: ١٤] وهذا المنهج هو المنهج الإسلامى الشامل الذى يحاول الباحث - بإذن الله وعونه - أن يعرض لبعض جوانبه المشرقة، فيما نحن بصدده فى الجزء المتبقى من هذا البحث.

هوامش

(١) ولد كاريل فى فرنسا عام ١٨٧٣م، ودرس الطلب والعلوم، ومارس أكثر من وظيفة علمية رفيعة فى فرنسا وأمريكا، ومنح عدة جوائز أهمها جائزة نوبل لأبحاثه الطبية الفذة، وذلك عام ١٩١٢؛ من ترجمة عن المؤلف فى كتابه المترجم للعربية، راجع: ألكسيس كاريل، **الإنسان ذلك المجهول**، تعريب شفيق أسعد فريد، (بيروت: مكتبة المعارف، ١٩٨٣)، ص ٥

(٢) ألكسيس كاريل، **الإنسان ذلك المجهول**، مرجع سابق، ص ١١

(٣) ألكسيس كاريل، **المرجع السابق**، ص ٣٤؛ وما ذكره من هذه المظاهر السلبية ليس إلا أمثلة للانحرافات والأمراض الخطيرة، وللأسف فإن معدلاتها مستمرة فى الزيادة، راجع على سبيل المثال أيضا: د. عبد الله عزام، **الإسلام ومستقبل البشرية**، (الأردن: مكتبة المنار، ١٩٨٠)، ص ٢٨: ٣٩

(٤)ألكسيس كاريل، **مرجع سبق ذكره**، ١٢، ٢١

(٥) يقصد بالفعالية (Effectiveness): مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على العناصر المطلوبة؛ ويقصد بالكفاءة (Efficiency) : درجة الاقتصاد فى استخدام المدخلات للحصول على نفس الناتج أو درجة الزيادة فى المخرجات بنفس المدخلات؛ انظر:

المنظمة العربية للعلوم الإدارية، **دليل المصطلحات العربية الموحدة فى العلوم الإدارية**، (طبعة جامعة القاهرة، ١٩٨٨)، ص٥

(٦) ألكسيس كاريل، **مرجع سابق**، ص ٣٨: ٤٠

(٧) ألكسيس كاريل، **مرجع سابق**، ص ٤١: ٤٢

(٨) ومن أمثلة هؤلاء دون حصر: الفيلسوف الألمانى (شوبنهاور). والمؤرخ الإنجليزى (توينبى)، و(ليبولد فلمدانز) فى كتابه: «**الإنسان والضمير المأسوى الممزق**»، والمفكر «لامونى»، والفيلسوف الفرنسى (برجون)، و(بارنارد شو)، والكاتب الإنجليزى (كولن ولسن) فى كتابه «**اللامنتمى**» أى «**المتمرد**»، والعالم (ماكينل)، وغيرهم؛ للمزيد من التفصيل راجع على سبيل المثال: د. عبد الله عزام، **الإسلام ومستقبل البشرية، مرجع سابق**؛ وحيد الدين خان، **الإسلام يتحدى**، (القاهرة: المختار الإسلامى، ط، ١٩٧٧)؛ سيد قطب، **الإسلام ومشكلات الحضارة**، (ليبيا، طرابلس: دار مكتبة النور، ١٩٦٨).

(٩) آلفين توفلر، **صدمة المستقبل: المتغيرات فى عالم الغد**، ترجمة محمد على ناصف، (القاهرة: دار نهضة مصر، ١٩٧٤).

(١٠) **المرجع السابق**، ص ١١

(١١) ألكسيس كاريل، **الإنسان ذلك المجهول**، **مرجع سابق**، ص ٣١٢: ٣١٣

(١٢) يمكن الرجوع فى ذلك إلى: كريس أرجيريس، **الفرد والمنظمة**، ترجمة سامى على الجمال، (القاهرة: الهيئة العامة للكتب والأجهزة العلمية بوزارة التعليم العالى، الألف كتاب، ١٩٧٠)، ص ١٥٠؛ د. على السلمى، **السلوك الإنسانى فى الإدارة**، (القاهرة: دار المعار، ١٩٧٢)، ص ٧: ٨

(١٣) للمزيد من الوقوف على آراء ألتون مايو القيمة والتى تقوم على أساس تجريبى علمى راجع كتابه القيم، **المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية**، ترجمة مبارك إدريس، (القاهرة : دار الفكر العربى، ١٩٦٠) .

(١٤) ألتون مايو، **المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية**، **مرجع سابق**، ص ٢٠٢ : ٢٢٢، بتصرف .

(١٥) كريس أرجيريس، **الفرد والمنظمة**، **مرجع سابق**، ص ٧٥

(١٦) لمزيد من التفصيل راجع، أرجيريس، **مرجع سابق**، ص ٧٦ : ٧٧

(١٧) المرجع السابق، ص ٧٤ : ١٣٣؛ رنسيس ليكرت، **أنماط جديدة فى الإدارة**، ترجمة إبراهيم على البرلس، (القاهرة : مؤسسة سجل العرب، الألف كتاب، ٥٩٨ بدون تاريخ)، ص ١٢٧ : ١٢٨ ولقد خصص المؤلف فصلين عن القياس وهما : الفصل الخامس : أثر القياس فى ممارسة الإدارة، والثالث عشر : عن وظيفة القياس .

(١٨) ليكرت، **مرجع سابق**، ص ١٤٣ .

(١٩) ليكرت، **أنماط جديدة فى الإدارة**، **مرجع سابق**، ص ١٤٤ : ١٤٧، بتصرف .

(٢٠) **المرجع السابق**، ١٤٧ : ١٤٨ .

(٢١) **ليكرت**، مرجع سابق، ص ١٥٢ .

(٢٢) هو Warren Bennis

(٢٣) Warren Bennis, "Toward a truly Scientific Management: the concept of organization Health," In: Warren Bennis, **Changing Organizations**, (NewYork: Mcgraw - Hill, Inc., 1966) , pp.34 - 64.

(٢٤) «إن لفظة الفعالية تستخدم – أصلا – بكثرة فى علم الديناميكا الحرارية، فيما يتعلق بقدرة آلة معينة على تحويل صورة من صور الطاقة إلى صورة أخرى . ففى هذا المجال تعرف الفعالية الحرارية لآلة احتراق داخلى؛ على أنها النسبة بين العمل الميكانيكى الذى تقوم به الآلة إلى الطاقة الحرارية التى أنتجها الاحتراق الداخلى فى باطنها»؛ نقلا عن د . سيد دسوقى، د . محمود سفر، **مرجع سابق** ، ص٩٥ ، ويقرر المؤلفان أن استخدامهما لهذا اللفظ فى بحثهما يعنى : « قدرة الإنسان على تحويل الطاقات المكدسة فيه إلى عمل نافع بأمثل الطرق العلمية الموجودة فى عصره » .

(٢٥) والعنوان الإنجليزى للمؤلف هو : Man The Unknown.

الفصل السادس

مقياس تقويم التغيير التنظيمي في الإسلام

تمهيد:

يقوم الباحث فى هذا الفصل – بإذن الله تعالى – بمحاولة للوصول إلى مقياس يتميز بالشمول والعمومية لقياس نتائج التغيير التنظيمى. مستمدا – لفظا ومعنى– من مصادر شريعتنا الإسلامية الغراء.

والهدف هو أن نصل إلى قياس محدد وشامل يمكن الاتفاق عليه واستخدامه فى تقويم الأداء التنظيمى لجميع المنظمات دون الوقوع فى خطأ النظرة الجزئية القاصرة، والتى سبق أن بينا نتائجها.

وسوف يقوم الباحث فى هذا الفصل لتحقيق هذا الهدف بدراسة نظرة القرآن للمقاييس المختلفة والتى تتلخص فى «الزخرف»، و«الرحمة»، ثم تحديد نموذج الفلاح التنظيمى باعتباره المقياس المقترح وذلك بتوضيح:

– متطلبات الفلاح التنظيمى.

– وموانع تحقيق الفلاح التنظيمى.

– مفهوم ومعنى الفلاح التنظيمى.

الرحمة والزخرف

لقد اتضح لنا حتى الآن قصور ونقص المقاييس المستخدمة فى تقويم أداء المنظمات المختلفة، والتى توقع الكثيرين فى لبس وتضليل نتيجة لأنها تهمل أهم جانب وهو الإنسان وتركز فقط على الجانب المادى (الزخرف) للأداء التنظيمى.

ولقد حذرنا القرآن، فى أكثر من موضع، من هذه النظرة الخاطئة لقياس الأمور والحكم على نتائجها، بل إننا نجد هناك مفارقة واضحة بين ما أسماه القرآن «بالزخرف» الذى يحرص الناس عليه وعلى جمعه وتحصيله، وبين ما أسماه «بالرحمة» التى تشمل كل معانى الخير الشاملة، وفى المفاضلة بينهما يقرر القرآن صراحة بأن الخير كل الخير فى هذه الرحمة إذا تنزلت على أحد، أو مجموعة أو أمة من الناس، فيقول تعالى: ﴿وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ﴾ [الزخرف: ٣٢].

بل نجد أن هناك سورة كاملة فى القرآن تسمى «سورة الزخرف»، والتى ورد فيهاهذه الآية، تبين للناس هذا المفهوم الخاطئ للقياس، بوضع المبدأ العام، ثم التفصيل بضرب الأمثلة، والقصص

التاريخي ليقرب إلى الأفهام من خلال وقائع محددة، مثل ما حدث لفرعون وقومه الذى غره ما يملكه من زخارف كثيرة فقال مقارنا نفسه بموسى (عليه السلام)، كما قال تعالى: ﴿وَنَادَىٰ فِرْعَوْنُ فِي قَوْمِهِ قَالَ يَا قَوْمِ أَلَيْسَ لِي مُلْكُ مِصْرَ وَهَٰذِهِ الْأَنْهَارُ تَجْرِي مِن تَحْتِي أَفَلَا تُبْصِرُونَ (٥١) أَمْ أَنَا خَيْرٌ مِّنْ هَٰذَا الَّذِي هُوَ مَهِينٌ وَلَا يَكَادُ يُبِينُ (٥٢) فَلَوْلَا أُلْقِيَ عَلَيْهِ أَسْوِرَةٌ مِّن ذَهَبٍ أَوْ جَاءَ مَعَهُ الْمَلَائِكَةُ مُقْتَرِنِينَ (٥٣) فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ (٥٤) فَلَمَّا آسَفُونَا انتَقَمْنَا مِنْهُمْ فَأَغْرَقْنَاهُمْ أَجْمَعِينَ (٥٥) فَجَعَلْنَاهُمْ سَلَفًا وَمَثَلًا لِّلْآخِرِينَ﴾ [الزخرف: ٥١: ٥٦]

فهذا هو إذن منطق ومقياس فرعون فى المفاضلة والخيرية؛ إنه الملك، والقصور، والأنهار، والذهب، والفضة، وغير ذلك من مظاهر الزخرف. وللأسف فإن هذه النظرة تفتن الكثيرين من السذج وتبهرهم، وهذا ما حدث مع قوم فرعون الذين استخفهم بهذا المنطق فوافقوه لفسقهم وقلة فقههم. والنتيجة واضحة ﴿فَلَمَّا آسَفُونَا انتَقَمْنَا مِنْهُمْ فَأَغْرَقْنَاهُمْ أَجْمَعِينَ﴾ [الزخرف: ٥٥]. فهؤلاء يمثلون نموذجا للتغيير السلبى، وما آل إليه أصحابه – نتيجة ما أحدثوه فى أنفسهم من تغيير، ليكون لغيرهم سلفا ومثلا وعبرة.

فهذا الزخرف ليس له عند الله قيمة، فالله يعطى منه المؤمن والكافر: ﴿.. كُلًّا نُّمِدُّ هَٰؤُلَاءِ وَهَٰؤُلَاءِ مِنْ عَطَاءِ رَبِّكَ وَمَا كَانَ عَطَاءُ رَبِّكَ مَحْظُورًا (٢٠) انظُرْ كَيْفَ فَضَّلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ وَلَلْآخِرَةُ أَكْبَرُ دَرَجَاتٍ وَأَكْبَرُ تَفْضِيلًا﴾ [الإسراء: ٢٠: ٢١].

ويبين الله –سبحانه وتعالى– مدى تفاهة كل ذلك الزخرف، لدرجة أنه كان يمكن أن يمد به كل من كفر بالله، لولا أن ذلك قد يفتن الناس وخاصة البسطاء والسذج منهم، كما حدث لقوم فرعون مثلا، فيقول تعالى: ﴿وَلَوْلَا أَن يَكُونَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً لَّجَعَلْنَا لِمَن يَكْفُرُ بِالرَّحْمَٰنِ لِبُيُوتِهِمْ سُقُفًا مِّن فِضَّةٍ وَمَعَارِجَ عَلَيْهَا يَظْهَرُونَ (٣٣) وَلِبُيُوتِهِمْ أَبْوَابًا وَسُرُرًا عَلَيْهَا يَتَّكِئُونَ (٣٤) وَزُخْرُفًا وَإِن كُلُّ ذَٰلِكَ لَمَّا مَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةُ عِندَ رَبِّكَ لِلْمُتَّقِينَ﴾ [الزخرف: ٣٣: ٣٥] قال ابن كثير فى تفسيره: «أى لا أن يعتقد كثير من الجهلة أن إعطاءنا المال دليل على محبتنا لمن أعطيناه فيجتمعوا على الكفر لأجل المال «**لجعلنا لمن يكفر بالرحمن لبيوتهم سقفا من فضة ومعارج**» الآيات، «**وإن كل ذلك لما متاع الحياة الدنيا**» أى إنما ذلك من الدنيا الفانية الزائلة الحقيرة عند الله تعالى أى يعجل لهم بحسناتهم التى يعملونها فى الدنيا مآكل ومشارب، ليوافوا الآخرة وليس لهم عند الله تبارك وتعالى حسنة يجزيهم بها، كما ورد به الحديث الصحيح»[1] إذن فالفرح الحقيقى لا يمكن أن يكون فرح أهل المعاصى حينما يفتح الله لهم أبواب كل شىء استدراجا وإملاء، وإنما الفرح الحقيقى هو فرح المؤمنين بفضل الله ورحمته التى تتنزل عليهم نتيجة اتباع منهجه والتمسك بشريعته. فهو فرح حقيقى يشرح الصدر ويملأ النفس وينعكس على العمل والسلوك فيصل صاحبه إلى الفوز والفلاح فى الدنيا والآخرة ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ قَدْ جَاءَتْكُم مَّوْعِظَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَشِفَاءٌ لِّمَا

فى الصُّدُورِ وَهُدًى وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ (٥٧) قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَلِكَ فَلْيَفْرَحُوا هُوَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ﴾ [يونس:٥٧ : ٥٨].

فالأموال والأبناء وغير ذلك من متاع الحياة الدنيا، بالرغم مما يبدو فيه من زخرف وبريق، إلا أنه قد يكون – هو ذاته – سببا فى شقاء وعذاب أهل المعاصى فى الحياة الدنيا وفتنتهم، كما قال تعالى: ﴿فَلا تُعْجِبْكَ أَمْوَالُهُمْ وَلا أَوْلادُهُمْ إِنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيُعَذِّبَهُم بِهَا فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَتَزْهَقَ أَنفُسُهُمْ وَهُمْ كَافِرُونَ﴾ [التوبة:٥٥].

فالزخرف، أو المتاع الدنيوى المادى ليس إلا مقياسا زائغا ومضلا ليس فقط فى الآخرة. وإنما أيضا فى الحياة الدنيا. ومن ثم فعلينا أن نبحث عن المقياس الحقيقى، الذى يمكن أن يكون مخرجا حقيقيا لما تعانيه الإنسانية الآن من حيرة وضلال، ذلك المقياس الشامل والكامل لفظا ومعنى، ومصدرنا كتاب الله العزيز الحميد.

الفلاح التنظيمى: نموذج عام مقترح لقياس الأداء التنظيمى

إن المقياس الذى يمكن أن يستخدم فى قياس الأداء التنظيمى للمنظمات أيا كان نوعها ومستواها، وللدول، والحضارات، بل وللأفراد أيضا، هو ذلك المتمثل فى كلمة «فلاح». وهذه الكلمة لا يمكن مقارنتها بأى كلمة أخرى كالإنتاجية، أو الفعالية، أو غيرها من المقاييس المادية المستخدمة الآن. فبالإضافة إلى ما سبق أن رأيناه من انتقادات لهذه المقاييس من علماء غربيين لهم وزنهم فإن لفظة «كالفعالية» مثلا وهى ترجمة لكلمة Effectiveness، حينما نبحث عن أصلها فى القاموس نجد أن أصلها «فعل» الشيء: عمله و«الفاعلية» وصف فى كل ما هو فاعل[٢] أما لفظة «فعالية» كما يترجمها البعض فإنها صيغة مبالغة من «فعل»، وأيا كان المستخدم سواء كان «فاعلية» أو «فعالية» فإنه كلفظ عربى يقتصر على مجرد أداء العمل دون النظر إلى نتائجه. بل ويطلق على ما هو حسن وقبيح، «فالفعل» التأثير من جهة مؤثر: وهو عام لما كان بإجادة أو غير إجادة، ولما كان بعلم أو بغير علم، وقصد أو غير قصد، ولما كان من الإنسان والحيوان والجمادات، والعمل مثله[٣].

ومن هنا فإن العمل، أو الفعل قد يكون صالحا أو غير صالح ونتيجته قد تكون فلاحا وفوزا أو خسرانا، كما قال تعالى: ﴿قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُم بِالأَخْسَرِينَ أَعْمَالاً (١٠٣) الَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا﴾ إلى قوله: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّاتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلاً (١٠٧) خَالِدِينَ فِيهَا لا يَبْغُونَ عَنْهَا حِوَلاً﴾ [الكهف:١٠٣ : ١٠٨]

ومن ثم فلا يمكن أن نستخدم لفظه «فعالية»، أو حتى «فاعلية» للتعبير عن الأداء الجيد والمرضى للمنظمات أو الأفراد فى جميع الأحوال. والبديل هو ما استخدمه القرآن فى مجال الثناء على المنظمات أو الأفراد وهو لفظ «فلاح» الذى ورد فى القرآن الكريم بمشتقاته المختلفة (أربعين

مرة) على وجه التحديد[٤]. ولم يرد فيها المصدر «فلاح» ولا مرة واحدة. ولكنه ورد إما فى صيغة الفعل الماضى (أفلح، ورد أربع مرات)، أو صيغة المضارع (يفلح، تفلحوا، يفلحون، حيث وردت ٢٣ مرة)، وإما في صيغة اسم الفاعل (المفلحون، المفلحين، حيث وردت ١٣ مرة). وبالنظر الأكثر تمعنا فى هذه الآيات، يمكن لنا أن نخرج بنموذج متكامل «للفلاح التنظيمى»[٥] يمكن استخدامه كمعيار ومقياس للحكم على تقويم الأداء التنظيمى، ويمكن اعتباره فى نفس الوقت هدفا تسعى إلى تحقيقه أى منظمة من وراء القيام بأية جهود تغييرية. فهو هدف ومقياس للحكم على مدى تحقيق هذا الهدف لأية عملية تغييرية ليس على مستوى المنظمة أو الدولة فحسب، ولكن أيضا، على المستوى الفردى.

مكونات نموذج الفلاح التنظيمى

يمكن لنا من خلال التدبر فى آيات القرآن الكريم التى تناولت الفلاح بصيغه المتعددة أن نصل إلى نموذج متكامل للفلاح التنظيمى (شكل،٧)، (شكل،٨)، حيث يتضح من شكل (٧) أن نموذج الفلاح يتكون من ثلاثة أقسام هى:

- الأسباب المؤدية للفلاح.
- انتفاء موانع الفلاح.
- النتيجة المتوقعة للفلاح.

أولا: الأسباب المؤدية للفلاح:

يمكن أن نحدد من خلال استقراء آيات القرآن الكريم المتعلقة بالفلاح ثلاث مجموعات أساسية، لابد من توافرها لتحقيق الفلاح وهى:

أ- أسباب إيمانية عقيدية.

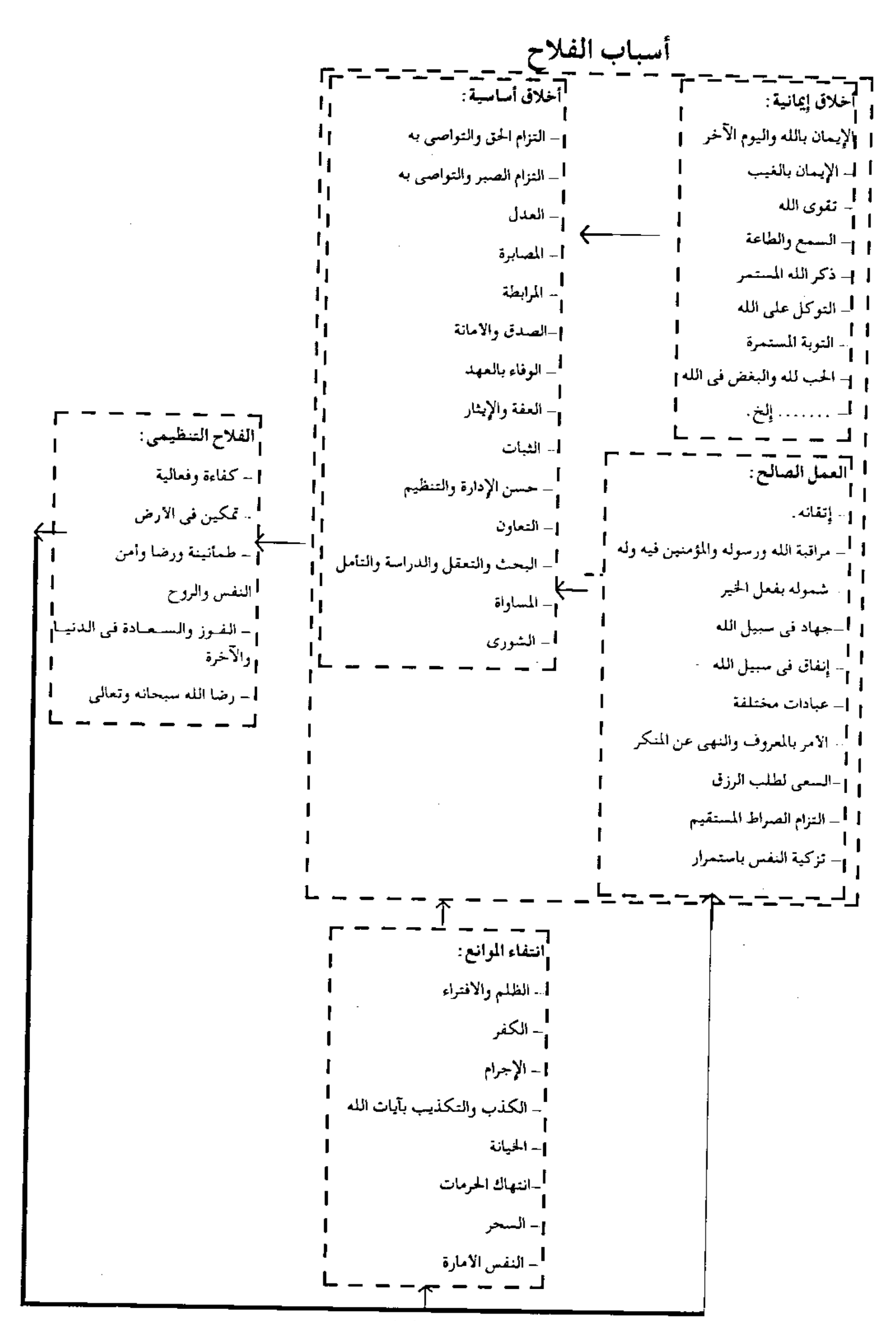
ب- أسباب تتعلق بالعمل الصالح.

جـ- أسباب تتعلق بالأخلاق الأساسية.

وقبل أن نتناول كلا من هذه الأسباب على حدة، تجوز الملاحظة إلى أن الحديث عنها فى آيات القرآن الكريم لم يكن باعتبارها منفصلة عن بعضها البعض وإنما باعتبارها كلا متكاملا، وهذا ما يجب أن نضعه فى حسابنا ونحن نتحدث عنها بشكل منفصل، وذلك لسهولة العرض.

(١) أسباب إيمانية عقيدية[٦]:

إن أهم سبب من أسباب تحقيق الفلاح للفرد أو للمنظمة فى الدنيا والآخرة، هو العقيدة التى يؤمن بها. فإن السلوك والعمل والأخلاق، إنما تتحدد بالدرجة الأولى - طبقا لعقيدة الفرد والجماعة. فإذا تم تغيير العقيدة فى أنفس الأفراد والجماعات، وترسخت هذه العقيدة، سواء كانت



شكل (٧)

نموذج لمفهوم الفلاح التنظيمي ومتطلبات تحقيقه

عقيدة صحيحة، أو فاسدة، وهما، أو حقيقة، فإن السلوك والأخلاق إنما تتحدد على أساس هذه العقيدة. ولذلك فإن أى جهد تغييرى لا يبدأ بالعقيدة التى تنطوى عليها النفس، فيزيل الباطل والفاسد الكامن فيها، وينشئ الحق الصحيح - هذا الجهد سيصبح حينئذ بلا جدوى. والمسلم له عقيدته الواضحة المحددة، وله عالم الغيب الذى يؤمن به، كما أن لكل مجتمع من المجتمعات عالم غيبه وعقيدته التى يؤمن بها والتى تنبثق منها جذور حضارته وتقوم عليها نهضته(٧). ومن عناصر عالم الغيب الإسلامى كما نؤمن به:

١- أن المسلم ذو عقيدة مكتملة، فهو يؤمن بالله واليوم الآخر، وملائكته، وكتبه ورسله، بل ويؤمن بكل غيب أمرنا الله ورسوله أن نؤمن به.

٢- والمسلم يوحد الله سبحانه وتعالى وينزهه ويقدسه بأسمائه وصفاته، توحيد ألوهية وتوحيد ربوبية(٨). ﴿ **قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ (١) اللَّهُ الصَّمَدُ (٢) لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ (٣) وَلَمْ يَكُن لَّهُ كُفُوًا أَحَدٌ (٤)** ﴾ [الإخلاص].

٣- من ضروريات ولوازم الإيمان بالله:

٣/١- تقوى الله عز وجل وخشيته فى السر والعلن، ومحاولة ذلك قدر الاستطاعة.

٣/٢- الإذعان الكامل لله والاحتكام إليه، والسمع والطاعة لله ولرسوله فى كل أمر ونهى.

٣/٣- الاعتصام بالله والتمسك بدينه.

٣/٤- ذكر الله ذكرا كثيرا متجددا ودائما، فى جميع الأحوال.

٣/٥- التوكل الكامل على الله حق توكله مع الأخذ بكل الأسباب الموصلة للخير.

٣/٦- حب الله ورسوله حبا شديدا لا يدانيه أى حب آخر، ﴿ **وَمِنَ النَّاسِ مَن يَتَّخِذُ مِن دُونِ اللَّهِ أَندَادًا يُحِبُّونَهُمْ كَحُبِّ اللَّهِ وَالَّذِينَ آمَنُوا أَشَدُّ حُبًّا لِّلَّهِ** ﴾ [البقرة: ١٦٥].

٣/٧- الحب والموالاة فى الله، والبغض فى الله والإعطاء فى الله، والمنع فى الله، وذلك مصداقا لحديث رسول الله ﷺ أيضا: « **من أحب لله وأبغض لله وأعطى لله، ومنع لله استكمل الإيمان** »(٩).

٣/٨- أدنى مرتبة للحب فى الله هو أن يحب لأخيه ما يحب لنفسه، وذلك مصداقا لحديث أنس عن الرسول ﷺ « **لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه** »(١٠)

وأعلاها مرتبة الإيثار، أى يقدم أخاه على نفسه، كما قال تعالى مادحا الأنصار فى علاقتهم بإخوانهم المهاجرين: ﴿ **وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالإِيمَانَ مِن قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ** ﴾ [الحشر: ٩].

٣ / ٩- التوبة الدائمة والمتجددة بشروطها الصحيحة، ﴿ **وَتُوبُوا إِلَى اللَّهِ جَمِيعًا أَيُّهَا الْمُؤْمِنُونَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ** ﴾ [النور: ٣١].

٣ / ١٠- الإحسان والإتقان فى كل شىء أمرنا الله -سبحانه وتعالى- به سواء كان عبادة نتقرب بها، أو عملا نعمله، أو صنعة نصنعها أو غير ذلك، و كل ذلك إنما يكون ابتغاء وجه الله وتقربا إليه. والإحسان هو مستوى رفيع للأداء بحيث يكون الإنسان فى كل عمل من أعماله إما فى مقام مشاهدة الله وإما فى مقام المراقبة له كما قال ﷺ «**الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك**»[11].

٣ / ١١- الاعتقاد أن المال مال الله والرزق من عنده، وأننا مأمورون أن نسعى فى الأرض ونبتغى من فضله ونأكل من رزقه حلالا طيبا، وأن ننفق مما اكتسبناه فى سبيل الله، ابتغاء مرضاته، وفى حدود ضوابط الإنفاق التى حددها لنا، بلا إسراف أو تقتير أو تبذير، ولقد فصل ذلك فى كثير من الآيات. ويلخص كل ذلك قوله تعالى: ﴿ **وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ** ﴾ [البقرة: ٣].

٣ / ١٢- الأعمال الصالحة والأقوال السديدة التى توافق إيمان المرء وعقيدته، من عبادات، أو أخلاق، أو معاملات، وهى التى أفردنا لها بندا خاصا فيما بعد.

٤- ويوضح د. سيد دسوقى عناصر عالم الغيب فى الإسلام كما يؤمن به، والتى من أهمها[12]:

٤ / ١- الله واحد لا شريك له.

٤ / ٢- غاية الوجود عبادة الله عز وجل وتتلخص العبادة فى: التعبد بالروح والتعبد بالشهوات والتعبد بالجوارح والتعبد بالعقل، والتعبد بالاجتماع الإنسانى.

٤ /٣- العوالم من حولنا فى الكون عوالم صديقة.. تسبح لله وتكبر.. ولا نتعامل معها إلا بالحق، ومعالم هذا الحق هى: وجه الله، والرحمة، والقصد والاقتصاد، والنفع العام، والعلم بسنن الله فى الوجود.

٤ / ٤- معيار الرجال هو التقوى، ومعيار الأعمال هو نفع الناس، ومعيار النجاح هو مرضاة الله فى النفس والناس والكون.

٤ / ٥- أدوات البرهان هى العقل والحواس والقلب.

٤ /٦- مسئولية الإنسان فى مساحة اختياره.. أما سعة المساحة فجبر فى علم الله لا نملك منه شيئا.

مما سبق يتضح أن الإيمان بالله، والإيمان بالغيب الذى أمر به، هو الأساس الأول ونقطة البداية للتغيير. لأن الإيمان الحق الصادق هو الذى يشكل ويحدد السلوك، ولا يمكن الفصل بين الإيمان

والعمل الصالح، وقلما وردت آية تذكر الذين آمنوا، إلا وقرنت معهم وعملوا الصالحات، وبناء على الإيمان والعمل الصالح يترتب الجزاء الحسن والثواب الجزيل ﴿ **الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ طُوبَىٰ لَهُمْ وَحُسْنُ مَآبٍ** ﴾ [الرعد: ٢٩]. ولا شك أن هذا هو الفهم الصحيح لعالم الغيب الإسلامى الذى نؤمن به، فلا يمكن أن نتصور أن هناك إيمانا صادقا حقيقا بالله ولا يتبعه كل تبعاته من عمل صالح مؤيد، أخلاق أساسية موافقة، وإلا كان ذلك نفاقا ومرضا فى القلب، كما أخبرنا المولى عز وجل فى كتابه الكريم: ﴿ **وَمِنَ النَّاسِ مَن يَقُولُ آمَنَّا بِاللَّهِ وَبِالْيَوْمِ الْآخِرِ وَمَا هُم بِمُؤْمِنِينَ (٨) يُخَادِعُونَ اللَّهَ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَمَا يَخْدَعُونَ إِلَّا أَنفُسَهُمْ وَمَا يَشْعُرُونَ (٩) فِي قُلُوبِهِم مَّرَضٌ فَزَادَهُمُ اللَّهُ مَرَضًا وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ بِمَا كَانُوا يَكْذِبُونَ** ﴾ : [البقرة: ٨ : ١٠]

ونظرا لخطورة ظاهرة النفاق هذه على أى مجتمع أو منظمة نجد أن كتاب الله -سبحانه وتعالى- قد أفاض فى تحذيرنا من النفاق والمنافقين وبين أسبابه، وعلاماته، ونتائجه فى الدنيا والآخرة، الخسران والعذاب الأليم.

والمنظمة التى يكثر فيها النفاق والمنافقون دون الفطنة إليهم وقطع الطريق عليهم، هى بلا شك منظمة غير صحية، ولا يمكن أن تحقق أى فلاح، لا فى الدنيا ولا فى الآخرة. ولذلك يجب أن نعمل بدلا من ذلك على أن يسود منظماتنا بكافة مستوياتها الصدق والصراحة والأمانة والإخلاص والثقة والانسجام والتوافق لأنه فى ظل هذا المناخ يمكن تفجير الطاقات والاستفادة القصوى بها. هذا الذى يعتبر لدينا عقيدة وإيمانا راسخا -البعد عن النفاق-، نجد أن هناك من كتاب التغيير التنظيمى من بدأ يدعوا إليه باعتباره من القيم الأساسية لإيجاد مناخ موات ومساعد لعملية التغيير؛ ومما قالوا فى ذلك «يجب أن نكون، أفرادا وجماعات، موثوقا فينا، وجديرين بالتصديق والثقة، وهذا يعتبر عندنا قيمة أساسية؛ إن الأمانة، والصراحة، والانسجام والتوافق – حينما توجد على أوسع نطاق سوف تؤدى إلى إيجاد مناخ تنظيمى تتركز فيه الطاقات على حل المشاكل بدلا من المناورات والدسائس والوقيعة»[١٣] ومن هنا فإن رسوخ القيم الإيمانية فى نفس المسلم، أو محاولة ترسيخها باعتبارها عقيدة مأمور بها من الله عز وجل، وما يستتبع ذلك من سلوك، أمر أساسى لإحداث التغيير المؤدى للفلاح.

(ب) الأخلاق الأساسية:

إن القيم الإيمانية، كما سبق أن أوضحنا تعتبر ركنا من أركان الإيمان والإسلام. فهى لا تكون إلا بالنسبة للمسلمين.

أما الأخلاق الأساسية، فهى تلك الأخلاق التى يتحلى بها المسلم وغير المسلم مع فوارق فى النية والأهداف. وبالرغم من ذلك فهى ضرورة من ضرورات الإيمان ونتيجة طبيعية له، ولا يمكن

الفصل بين الإيمان بالله وبين التحلى بالأخلاق الأساسية الفاضلة والعمل الصالح وإلا كان ذلك نفاقا كما سبق أن أوضحنا فى الفقرة السابقة.

ومن أمثلة هذه الأخلاق الأساسية التى يشترك فيها المؤمن والكافر:

١- الصدق والصراحة والثقة.

٢- الوفاء بالعهد والأمانة.

٣- الصبر والمصابرة، والمرابطة، والثبات، والتجرد، والطاعة للقيادة.

٤- التنظيم الجيد المكافئ والإتقان فى العمل.

٥- العدل، والمساواة، وحرية إبداء الرأى، واحترام الرأى الآخر.

٦- العفة، والإيثار، والتعاون.

٧- الاستفادة الكاملة بكافة الطاقات الظاهرة والكامنة فى الإنسان.

إلى غير ذلك من الصفات والأخلاق التى جاءت مقرونة بالفلاح كأسباب وشروط لتحقيقه، أو كأسباب لعدم تحقيقه فى حالة عدم توافرها. وإذا توافرت الأخلاق الأساسية فى أمة من الأمم - وإن كانت غير مسلمة فإنها يمكن أن تساعدها على التمكين فى الأرض والسيطرة عليها، وذلك لأنها - بالإضافة إلى العمل التنفيذى المتقن - تعتبر بمثابة السنن التى جعلها الله عز وجل سببا لإعمار الأرض والاستفادة مما أودع فيها من خيرات. وعلى قدر ما يتوافر للإنسان فى أى مكان من علم ومعرفة وعمل وأخلاق أساسية، تزداد قدرته على صنع الحضارةوتحقيق المزيد من القدرة على الترقى والتمكين فى الأرض، فالإنسان بدأ مكتمل العقيدة (من حيث الإيمان بالله واليوم الآخر. ومعرفة الثواب، والعقاب وغير ذلك) وبدائى الحضارة[١٤]. ولكن بدون الإيمان الكامل بالله، لا يكتمل تحقيق الفلاح ولكن الذى يحدث هو التقدم فى الجوانب المادية للحضارة فقط دون تحقيق الإشباع النفسى والروحى. مما يؤدى إلى حدوث فجوة ما بين الأمن الروحى والنفسى والاجتماعى وبين التقدم المادى، وتظل هذه الفجوة تزداد إلى أن تصبح سببا فى انهيار كل ما سبق بناءه من حضارة، وربما يكون ذلك بنفس الوسائل المتقدمة التى تفتق عنها الذهن الإنسانى. ولعل ذلك مما يفسر ظاهرة تزايد المرضى النفسيين فى بلاد الحضارة الغربية، وزيادة ظاهرة الانتحار وغيرها من الأمراض النفسية والاجتماعية، رغم توافر أقصى ما يمكن أن يحتاجه الفرد من إشباع مادى لغرائزه وشهواته[١٥].

فالتقدم الناشئ عن توافر الأخلاق الأساسية لأى أمة من الأمم دون القيم الإيمانية الحقة، يعتبر تقدما قاصرا ومؤقتا، ولا يمكن أن يؤدى إلى تحقيق الفلاح بمعناه الشامل. وكذلك لا يمكن أن نتصور تحقيق الفلاح للذين آمنوا دون أن يتخلقوا بالأخلاق الأساسية الفاضلة. بل إن الإيمان لا

يصير حقيقيا وصادقا إلا إذا تحلى بالأخلاق الأساسية الفاضلة والعمل الصالح، وإلا كان نفاقا وكذبا على الله.

إذن فتوافر كل من القيم الإيمانية الراسخة والأخلاق الأساسية الفاضلة، يعتبر ضروريا لإحداث التغيير التنظيمى لأى منظمة أو أمة وتحقيق الفلاح التنظيمى المنشود. فهذه القيم تعتبر بمثابة الروح التى تنساب فى الجماعة وتربط بين أفرادها وتؤلف بين قلوبها، وتوجد مناخا من الحب والصدق والثقة والتفاهم والتعاون يساعد على تفجير كافة الطاقات الإنسانية لخدمة المنظمة والترقى بها مع مباركة الله -سبحانه وتعالى- وفى ظل انسجام وتوافق مع كافة عوالم الكون المسبحة والمحيطة به.

(جـ) أعمال تنفيذية موافقة:

إن الإيمان بالله لا يمكن فصله أبدا عن العمل الصالح - كما سبق أن أوضحنا- وهذا العمل يجب أن يكون صالحا وليس فاسدا أو ضارا. ليس هذا فحسب، بل يجب أن يكون أيضا متقنا ويؤدى على خير وجه وطبقا لمبدأ الإحسان الذى سبق الإشارة إليه. «فقد روى عن النبى ﷺ أنه قال: «**إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يحسنه أو يتقنه**» وهذا مأخوذ من أدب القرآن، قال تعالى: ﴿**صُنْعَ اللَّهِ الَّذِى أَتْقَنَ كُلَّ شَىْءٍ**﴾ [النمل:٨٨] وقد أمرنا بالحكمة وفسرت بأنها التشبه بالخالق تعالى بقدر الإمكان البشرى»(١٦).

والعمل يقوم من خلال ثلاث دوائر تقويمية وهى: تقويم الله، وتقويم الرسول ﷺ، وتقويم المؤمنين، فقد قال تعالى: ﴿**وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ**﴾ [التوبة:١٠٥]، وكل عامل يأخذ جزاء عمله بما هو أهل له، قال تعالى: ﴿**فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ**﴾ [الزلزلة: ٧ : ٨].

والعمل الصالح هو غاية الوجود الإنسانى، فقد قال تعالى: ﴿**وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ**﴾ [الذاريات:٥٦] وعبادة الله ليست قاصرة على مجرد فروض معينة ولكنها تشمل «الامتثال للبارى - عز وجل- فى أوامره ونواهيه»(١٧).

فالعبادة تكون بالروح، وبالعقل، وبالقلب، وبالجوارح وبالشهوات، وبالاجتماع الإنسانى(١٨). ومن ثم فإن العبادة لله تشمل كل عمل من شأنه أن يحقق فلاح الإنسان باعتباره خليفة لله فى الأرض سخرها له الله وسخر له كل ما فى الكون لعمارتها والاستفادة بكل ما فيها، كما قال تعالى: ﴿**هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا**﴾ [هود: ٦١] كما قال تعالى: ﴿**وَيَسْتَخْلِفَكُمْ فِى الْأَرْضِ فَيَنظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ**﴾ [الأعراف:١٢٩].

فإن قصر الإنسان فى استخدام كافة طاقاته وإمكاناته، من خلال اجتماعه الإنسانى المنظم، فى الاستفادة بكل ما سخره له الله -سبحانه وتعالى-، فإنه يكون قد أتى بابا كبيرا من أبواب المعاصى، ويكون قد نزل بمرتبته الرفيعة التى كرمه الله بها على سائر خلقه لينحط إلى أقل من مرتبة الحيوان والجماد. «فمن لم يصلح لخلافة الله تعالى، ولا لعبادته، ولا لعمارة أرضه فالبهيمة خيرا منه»[١٩] وأمثال هؤلاء قال تعالى فيهم: ﴿ إِنْ هُمْ إِلاَّ كَالأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ سَبِيلاً ﴾ [الفرقان: ٤٤].

ثانيا: موانع تحقيق الفلاح:

إذا كانت هناك أسباب يجب توافرها ليتحقق الفلاح، فإن هناك موانع يجب أيضا أن تنتفى ليتحقق هذا الفلاح على المستوى الفردى أو التنظيمى. ومن أهم هذه الموانع كما توضحها الآيات المتصلة بالفلاح ما يأتى:

١- عدم تحقق أى سبب من أسباب الفلاح السابق الإشارة إليها.

٢- الكفر، فقد قال تعالى: ﴿ إِنَّهُ لا يُفْلِحُ الْكَافِرُونَ ﴾ [المؤمنون: ١١٧]

٣- الظلم، فقد قال تعالى: ﴿ إِنَّهُ لا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴾ [الأنعام: ١٣٥، القصص: ٣٧] وغيرهما.

٤- الإجرام، فقد قال تعالى: ﴿ إِنَّهُ لا يُفْلِحُ الْمُجْرِمُونَ ﴾ [يونس: ١٧]

٥- السحر، ﴿ وَلا يُفْلِحُ السَّاحِرُونَ ﴾ [يونس: ٧٧]

٦- الشح ﴿ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾ [الحشر: ٩]

٧- الربا ﴿ لا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُّضَاعَفَةً وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ [آل عمران: ١٣٠]

٨- التنازع والفرقة، والبطر، والنفاق، والصد عن سبيل الله، ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا لَقِيتُمْ فِئَةً فَاثْبُتُوا وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيراً لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (٤٥) وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ (٤٦) وَلا تَكُونُوا كَالَّذِينَ خَرَجُوا مِن دِيَارِهِم بَطَراً وَرِئَاءَ النَّاسِ وَيَصُدُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ وَاللَّهُ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطٌ ﴾ [الأنفال: ٤٥ : ٤٧].

٩- الخمر والميسر، والأنصاب، والأزلام[٢٠] واجتناب كافة العادات الرذيلة، ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالأَنصَابُ وَالأَزْلامُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (٩٠) إِنَّمَا يُرِيدُ الشَّيْطَانُ أَن يُوقِعَ بَيْنَكُمُ الْعَدَاوَةَ وَالْبَغْضَاءَ فِي الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ وَيَصُدَّكُمْ عَن ذِكْرِ اللَّهِ وَعَنِ الصَّلاةِ فَهَلْ أَنتُم مُّنتَهُونَ ﴾ [المائدة: ٩٠ : ٩١] مع ملاحظة أن من أهم العوامل المساعدة

على الإقلاع عن مثل هذه العادات الرذيلة هو تمكن الإيمان أولا من القلب، ولذلك كان النداء للذين آمنوا ومن هنا كانت استجابتهم سريعة لنهى الله لهم[٢١].

١٠- عدم تزكية النفس، لقوله تعالى: ﴿وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ﴿٧﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴿٨﴾ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا﴾ [الشمس: ٧ : ١٠].

١١- موالاة ومودة من حاد الله ورسوله، لقوله تعالى: ﴿لا تَجِدُ قَوْمًا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ يُوَادُّونَ مَنْ حَادَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ﴾ إلى قوله: ﴿أَلا إِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ [المجادلة:٢٢]

١٢- كل ما قرن بالخيبة، والخسر، أو الخزى، وكان سببا لأى منهم، فى القرآن الكريم.

ثالثا: مفهوم ومعنى الفلاح:

إذا تحققت كل الأسباب المؤدية للفلاح وانتفت جميع الموانع فالنتيجة هى تحقيق الفلاح - بإذن الله تعالى - والفلاح بهذا المفهوم الشامل كما توضح آيات القرآن يشمل[٢٢]:

١- النصر والتأييد فى الدنيا على الأعداء.

٢- الاستخلاف والتمكن فى الأرض.

٣- تثبيت وترسيخ الإيمان والتقوى والهداية فى القلب.

٤- الانشراح والأمن النفسى والاطمئنان القلبى.

٥- تحقيق رضا الله ورضا النفس.

٦- انعكاس كل ذلك على المزيد من الإيمان والعمل الصالح والخلق الفاضل، وهو ما يسمى «بالاسترجاع».

٧- الفوز بنعيم الآخرة الدائم.

فالفلاح بهذا المعنى السابق يعتبر هدفا يجب على المسلمين أن يجعلوه نصب أعينهم دائما، ويسعوا إلى تحقيقه من خلال ما يحدثون فى أنفسهم من تغيير[٢٣]، للتحقق بأسبابه والبعد عن موانعه. ولعل فى تكرار «لعلكم تفلحون» مسبوقة «بلعلكم» فى حوالى إحدى عشرة آية، ما يؤكد على ضرورة ذلك السعى المستمر لتحقيق هذا الهدف. كما أن الفلاح يعتبر فى نفس الوقت مقياسا لنجاح أى تغيير يحدث على مستوى الفرد أو الجماعة.

ومما سبق يمكن تحديد مفهوم للفلاح التنظيمى وذلك باعتباره:

الفوز الدائم بنعيمى الدنيا والآخرة: ماديا ومعنويا، وذلك نتيجة للإيمان المتكامل، والعمل الصالح، والخلق الفاضل، وانتفاء جميع الموانع.

ومن خلال هذا المفهوم للفلاح التنظيمى باعتباره هدفا ومقياسا شاملا لعملية التغيير، سوف تزول بإذن الله أية شائبة ما زالت متبقية حول تفسير الظواهر الموجودة الآن سواء فى جانب الكافرين وظهورهم، أو جانب المسلمين وتأخرهم وانحطاطهم، والذى يلخصه شكل(٨).

ملاحظات حول مفهوم الفلاح التنظيمى

بالنظر إلى شكل (٧)، شكل (٨) وما دار حولهما من تحليل يتضح الآتى:

(أ) أن الفلاح يعتبر مفهوما شاملا يصلح أن يكون هدفا للتغيير الفردى أو التنظيمى، وفى نفس الوقت يصلح لأن يكون مقياسا شاملا لتقويم الأداء الفردى والتنظيمى.

(ب) أن شمول مفهوم الفلاح التنظيمى يرجع لأنه يغطى الجانب الفردى والتنظيمى، والمادى والمعنوى، فى الدنيا والآخرة.

(جـ) أن الفلاح ليس وضعا سكونيا، ولكنه يمثل هدفا يحتاج إلى عمل مستمر ودائم للوصول إليه والمحافظة علي بقائه، وكلما تجددت واستمرت الأسباب المؤدية إليه استمر الفلاح فى الزيادة﴿ **لَئِن شَكَرْتُمْ لأَزِيدَنَّكُمْ** ﴾ [إبراهيم:٧] وإذا حدث ردة أو تقاعس ينعكس ذلك على الفلاح، وربما تحول إلى خزى وخسران ما لم يتم تداركه﴿ **وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِى لَشَدِيدٌ** ﴾ [إبراهيم:٧] فالفلاح (بالتمكين والفوز) يعتبر نوعا من الابتلاء والفتنة ويتوقف استمراره على رد الفعل الجديد تجاهه؛ فإن كان شكر زيد فيه، وإن كان كفران أو بطر أو غرور أو تكبر كان بداية لتحقيق الخسران والخزى بدلا من الفلاح.

(د) من وجهة النظر التنظيمية فإن مفهوم الفلاح التنظيمى لأى منظمة يمكن أن يتضمن:

١– تحقيق الأداء الكفء والفعال للمنظمة أفرادا وجماعات.

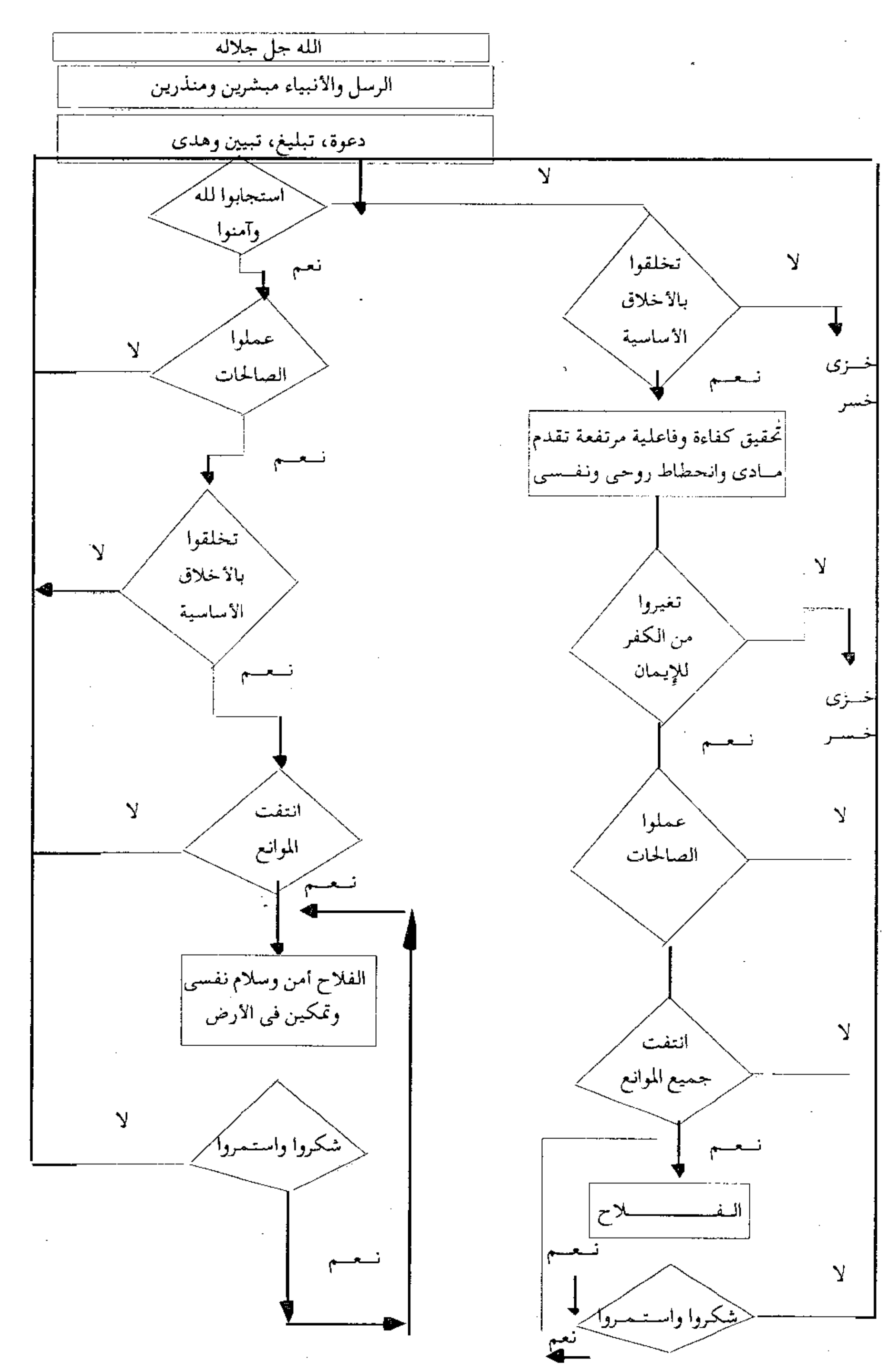
٢– تحقيق الشعور بالرضا والسلام والأمن والاطمئنان لدى جميع أفراد المنظمة بما فيهم الإدارة، والعاملين، وأصحاب المشروع، وعملاء المشروع.

٣– إشاعة روح التعاون والحب والثقة بين جميع أفراد وجماعات المنظمة بدلا من الصراع، والتحاسد، والتباغض، والتدابر الذى من شأنه أن يدمر أى منظمة.

٤– التسابق، والتنافس فى كل وجه يفيد المنظمة، ويعود عليها بالخير وبما لا ينعكس عليها بأى سوء.

٥– توفير مناخ مساعد على الابتكار، والإبداع، والاستفادة بكافة الطاقات البشرية المتاحة، وتفجير الطاقات الكامنة.

٦– الشعور بالمسئولية لدى الجميع والإخلاص فى العمل وليس فقط لإرضاء الرؤساء – ولكنما إرضاء لله وإبتغاء وجهه، وتمشيا مع مبدأ إحسان وإتقان العمل الذى أمرنا به الله ورسوله.



شكل (٨) نموذج متطلبات الفلاح أو الخسر التنظيمى

٧- القدرة المستمرة على التكيف مع كافة الأوضاع الطارئة، وتحقيق التوازن للفرد، وللجماعة، وللمنظمة. وذلك باعتبار أن الفرد يظل دائما هو المحور الأساسى الذى يتحكم فى كل من حوله، وأن كافة المخلوقات الأخرى المحيطة به، بما فيها من تكنولوجيا مبتكرة إنما هى خادم له.

(هـ) إن هناك جانبا أساسيا ثابتا لا يتغير فى متطلبات الفلاح لدى المسلم وهو الجانب الإيمانى والأخلاقى؛ فهى ثوابت لا تتغير وإن كان يمكن أن يتغير فى ظلها أى شىء؛ فهى تمثل مناطق استقرار وسكينة للفرد والجماعة والمجتمع، تمكنهم من إحداث أى تغيير فى البيئة المحيطة وتلّقى نتائجه والتكيف معه مهما كانت سرعته، وذلك دون الحاجة إلى مناطق استقرار مصطنعة وهشة.

ولعل هذه النقطة تتضح أكثر إذا نظرنا إلى ما أحدثه التغيير المتسارع فى عالم الأشياء الآن فى الغرب، فقد حدثت فجوة كبيرة بين الحياة الاجتماعية وتقاليدها، وعقيدة الأفراد واتجاهاتهم وقيمهم وبين التقدم التقنى الهائل مما انعكس على الأسرة بالتفكك وزاد من الشعور بالوحدة، والقلق، وعدم الأمان، والتفكك الاجتماعى، والأنانية، ولقد بدأوا يفكرون فيما يسمى بمناطق الاستقرار التى يمكن أن يستند إليها الإنسان ولا يذوب فى خضم تلك التغييرات المتسارعة والمتوالية[٢٤].

(و) أن لفظ الفلاح التنظيمى ينبغى أن يكون هو اللفظ المستخدم للتعبير عن تقويم الأداء التنظيمى، وتحديد الهدف من هذا الأداء.

ولا يمكن للألفاظ المستخدمة الآن (كالفعالية والكفاءة) أن تحل محل لفظ الفلاح التنظيمى، فإنه يشملهما وليس العكس.

(ذ) وكذلك يمكن استخدام لفظ «الخسران التنظيمى»[٢٥] وذلك كتعبير عن حالة الفشل فى الأداء، وكمقابل للفظ الفلاح التنظيمى. فقد ورد هذا اللفظ بمشتقاته المختلفة فى أكثر من آية من آيات القرآن الكريم[٢٦].

خلاصة

لقد قام الباحث فى هذا الفصل بدراسة تستهدف محاولة الوصول إلى مقياس عام وشامل لتقويم الأداء التنظيمى مستمد من مصادر شريعتنا الإسلامية الغراء.

ويعتقد الباحث أن مفهوم الفلاح التنظيمى لفظا ومعنى هو خير مقياس يمكن أن يستخدم لهذا الغرض. ولقد تم توضيح هذا المفهوم والوصول إلى نموذج عام له يمكن تطبيقه على كافة الأشكال التنظيمية أيا كان حجمها أو نشاطها، بل ويمكن أن يستخدم أيضا على المستوى الفردى.

وهذا النموذج العام للفلاح التنظيمى يوضح :

أ- معنى الفلاح التنظيمى المتضمن للنواحى المادية والمعنوية.

ب- متطلبات تحقيق هذا الفلاح والتى تشمل:

(١) متطلبات إيمانية.

(٢) ومتطلبات أخلاقية أساسية.

(٣) وأعمال تنفيذية.

جـ- موانع تحقيق هذا الفلاح.

هوامش

(١) ابن كثير، **تفسير القرآن العظيم**، مرجع سابق، ٤ /١٢٧.

إذن فالفرح الحقيقى لا يمكن أن يكون فرح أهل المعاصى حينما يفتح الله لهم أبواب كل شىء استدراجا وإملاء، وإنما الفرح الحقيقى هو فرح المؤمنين بفضل الله، ورحمته التى تتنزل عليهم نتيجة اتباع منهجه، والتمسك بشريعته فهو فرح حقيقى يشرح الصدر ويملأ النفس وينعكس على العمل والسلوك فيصل صاحبه إلى الفوز والفلاح فى الدنيا والآخرة ﴿**يَا أَيُّهَا النَّاسُ قَدْ جَاءَتْكُم مَّوْعِظَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَشِفَاءٌ لِّمَا فِي الصُّدُورِ وَهُدًى وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ ۝ قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَلِكَ فَلْيَفْرَحُوا هُوَ خَيْرٌ مِّمَّا**﴾ [يونس: ٥٧ : ٥٨].

(٢) المعجم الوسيط، ٢ /٧٢١

(٣) الراغب الأصفهانى، **المفردات فى غريب القرآن**، (القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٩٧٠)، ص٥٧٥: ٥٧٦

(٤) راجع فى ذلك: محمد فؤاد عبدالباقى، **المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم**، (القاهرة: مكتبة وهبة، ١٣٧٨ هـ)، ص٥٢٦، ومن أمثلة هذه الآيات: (المؤمنون ١: ١١، ١٧٧)، (آل عمران: ١٠٤، ١٣٠، ٢٠٠)، (المائدة: ٩٠، ١٠٠)، (الأنفال: ٤٥: ٤٧)، (النور: ٣١، ٥١: ٥٢)، (البقرة: ١، ٥)، (الأعراف: ٨، ١٥٧)، (الحشر: ٩)، (المجادلة: ٢٢)، (لقمان: ١: ٥)، (الأنعام: ٨١: ٨٢، ١٣٥)، (الجمعة: ١٠).

(٥) أما عن أصل لفظ الفلاح فى اللغة: (فلح) - فلحا: انشقت شفته؛ (الفلح): الشق (فلح): ظفر بما يريد، - فاز بنعيم الآخرة؛ (الفلاح): الفوز والنجاة، والبقاء فى الخير، (الفلاح): الظفر وإدراك بغية؛ وذلك حزبان: دنيوى وأخروى. فالدنيوى: الظفر بالسعادات التى تطيب بها حياة الدنيا، وهو البقاء والغنى والعز. وفلاح أخروى وذلك بثلاثة أشياء: بقاء بلا فناء، وغنى بلا فقر، وعز بلا ذل.

(٦) (العقيدة): الحكم الذى لا يقبل الشك فيه لدى معتقده، (والعقيدة فى الدين): ما يقصد به الاعتقاد دون العمل، كعقيدة وجود الله وبعثة الرسل، واليوم الآخر، والملائكة؛ **المعجم الوسيط** ٢/٧٣٦؛ (الإيمان): التصديق، (والإيمان شرعا): التصديق بالقلب والإقرار باللسان؛ **المعجم الوسيط** ١ /٢٩، ويراد به: إذعان النفس للحق على سبيل التصديق وذلك باجتماع ثلاثة أشياء؛ تحقيق بالقلب وإقرار باللسان، وعمل بحسب ذلك بالجوارح، ويقال لكل واحد من: الاعتقاد، والقول الصادق، والعمل الصالح إيمان؛ الأصفهانى، **المفردات**، ص٣١

(٧) للمزيد من التفصيل راجع: د. سيد دسوقى، **مقدمات فى البعث الحضارى**، (الكويت: دار القلم ١٩٨٧)، ص ٢٦ : ٣٦

(٨) حول معنى توحيد الألوهية والربوبية وكثير من معانى الإيمان والعقيدة، راجع د. نعيم ياسين، **الإيمان: أركانه، حقيقته، نواقضه**، (القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية ١٩٨٦).

(٩) رواه أبو داود، ورواه أحمد والترمذى وقال حديث منكر، والحاكم وقال صحيح الإسناد والبيهقى وغيرهم مع اختلاف يسير فى اللفظ عن رواية أبى داود؛ المنذر، **الترغيب والترهيب**، ٤ /٤٩

(١٠) رواه البخارى ومسلم، **اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان** ١ /١٠، حديث رقم ٢٨

(١١) جزء من حديث طويل رواه البخارى ومسلم عن عمر وأبى هريرة -رضى الله عنهما- والذى سأل فيه جبريل عليه السلام، الرسول ﷺ عن الإسلام والإيمان والإحسان والساعة، **اللؤلؤ والمرجان** ، مرجع سابق ١/٢؛ حديث رقم ٥، ابن رجب، **جامع العلوم والحكم**، ص ٢٠:٢١

(١٢) د. سيد دسوقى ، **مقدمات فى البعث الحضارى، مرجع سابق ص٢٦ : ٣٦**

(١٣) R.Tannenbaum & S.Davis, "Values, Man, And Organization," In: N. Margulies & A. Raia, Organization Development: Values, Process, And, Technology, (New York: McGraw-Hill Inc., 1977), PP. 9:30.

(١٤) ومما يدل على ذلك ما حدث فى قصة ابنى آدم -عليه السلام-، فبالرغم من معرفتهما للجنة والنار والإثم والتقوى والخوف من الله، إلا أنه لم يكن معروف لهم حتى مجرد كيفية دفن الموتى ولم يتعلمه أول قاتل، إلا من الغراب، راجع (سورة المائدة :٢٧ : ٣١)؛ ويشير إلى ذلك أيضا قوله تعالى : ﴿**فَقُلْنَا يَا آدَمُ إِنَّ هَذَا عَدُوٌّ لَّكَ وَلِزَوْجِكَ فَلا يُخْرِجَنَّكُمَا مِنَ الْجَنَّةِ فَتَشْقَىٰ**﴾ [طه :١١٧] ففى الأرض يجب عليه أن يكد ويعمل ويتعب ويشقى لتحصل له الاستفادة من خيراتها.

(١٥) كما سبق أن أوضحنا فى موضوع سابق من هذا الفصل.

(١٦) محمد الطاهر بن عاشور ، **أصول النظام الاجتماعى فى الإسلام**، (تونس : الشركة التونسية للتوزيع، ١٩٦٧)، ص ٧٨ وقال إن الحديث ذكره العتبى فى جامع المستخرجة عن سحنون عن ابن القاسم، عن مالك.

(١٧) الراغب الأصفهانى، **الذريعة إلى مكارم الشريعة**، تحقيق ودراسة د.أبواليزيد العجمى (القاهرة : دار الصحوة ١٩٨٧)، ص٩١ .

(١٨) د. سيد دسوقى ، **مقدمة فى البعث الحضارى**، مرجع سابق، ص٣١

(١٩) الراغب الأصفهانى، **الذريعة** ، **مرجع سابق**، ص ٩١ :٩٢

(٢٠) (الميسر) : **قيل القمار**، وقيل كل ما ألهى عن ذكر الله وعن الصلاة فهو من الميسر، وأما (الأنصاب) : فهى حجارة كانوا يذبحون قرابينهم عندها، وأما (الأزلام) : هى قداح كانوا يتقسمون بها، ابن كثير، **تفسير القرآن العظيم، مرجع سابق**، ٢ / ٩١:٩٢

(٢١) راجع ابن كثير، **مرجع سابق**، ص٩٢ :٩٧

(٢٢) هناك كثير من الآيات الدالة على ذلك منها قوله تعالى : ﴿**أُولَٰئِكَ كَتَبَ فِي قُلُوبِهِمُ الْإِيمَانَ وَأَيَّدَهُم بِرُوحٍ مِّنْهُ وَيُدْخِلُهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ أُولَٰئِكَ حِزْبُ اللَّهِ أَلَا إِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْمُفْلِحُونَ**﴾ [المجادلة :٢٢]، وقوله تعالى : ﴿**الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُم بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ**﴾ [الرعد :٢٨]، وقوله تعالى : ﴿**الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُم بِظُلْمٍ أُولَٰئِكَ لَهُمُ الْأَمْنُ وَهُم مُّهْتَدُونَ**﴾ [الأنعام :٨٢].

(٢٣) فقد ورد الفلاح مرتين مقرونا بالتغيير الذى يقوم به الفرد حيال نفسه، من تزكية أو دس؛ قال تعالى : ﴿**قَدْ أَفْلَحَ مَن تَزَكَّىٰ ⑭ وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّىٰ**﴾ [الأعلى :١٤ : ١٥]، وقال تعالى أيضا : ﴿**وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ⑦ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ⑧ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا ⑨ وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا**﴾ [الشمس:٧ :١٠].

(٢٤) توفلر، **صدمة المستقبل** ، **مرجع سبق** ذكره، ص ٣٩٦، كما أن الكتاب كله يعتبر توضيح لأثر هذه الفجوة على الفرد والمجتمع، وقد سبق الإشارة إلى آراء أخرى حول هذه النقطة فى بداية الفصل.

(٢٥)خسر، خسران، وخسرانا، وخسارة، وخسارا: ضَل فهو خاسر وخسير، وخسر التاجر وضع فى تجارته أو غبن، والخسر: النقص و« كرة خاسرة » غير نافعة، والخسارة: الهلاك والعذر واللؤم؛ ويستعمل ذلك فى المقتنيات الخرجة كالمال والجاه فى الدنيا، وفى المقتنيات النفسية كالصحة والسلامة، والعقل، والإيمان والثواب، وهو الذى جعله تعالى الخسران المبين، انظر الطاهر أحمد الزواوى، مختار القاموس، **مرجع سابق**، ص١٧٩، الراغب الأصفهانى، **المفردات** ، **مرجع سابق**، ص٢١٢

(٢٦) محمد فؤاد عبدالباقى، **المعجم المفهرس**، **مرجع سابق**، ص٢٣١ : ٢٣٢

خاتمة ونتائج الباب الثانى

لقد قام الباحث فى هذا الباب بدراسة مدى عمومية وشمول مداخل التغيير التنظيمى فى الإسلام والمداخل الأخرى، ولقد تم التركيز بصفة خاصة على تحديد مدى عمومية وشمول المدخل الإسلامى للتغيير خاصة -وقد اتضح بما لا يدع مجالا للشك- أن مداخل التغيير التنظيمى الأخرى لا يمكن أن ترقى إلى أى درجة من العموم أو الشمول.

ولقد قام الباحث بتحديد نموذج عام لتحديد مدى عمومية وشمول المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى، ويتكون هذا النموذج الذى يتضمنه هذا الباب كله من ثلاثة محاور أساسية يمكن من خلالها توضيح مدى شمول وعمومية المدخل الإسلامى وهى:

- النطاق الزمنى للتغيير التنظيمى.
- النطاق العددى للتغيير التنظيمى.
- مقاييس تقويم التغيير التنظيمى.

ولقد اتضح من دراسة هذه المحاور الثلاثة ما يأتى:

١ - أن هناك نطاقا زمنيا للتغيير فى جانبيه الإيجابى أو السلبى.

٢ - أن هذا النطاق أمكن تصوره فى شكل مراحل متدرجة للتغيير، يمكن تصورها فى شكل نموذج عام كما يوضحها شكل (٥).

٣ - أن للتغيير التنظيمى أيضا نطاقا عدديا يجب أن يؤخذ فى الاعتبار لفهم السنة التغييرية فى الإسلام وأن هذا النطاق له حد أدنى يجب مراعاته، وله حد أعلى يجب أيضا مراعاته.

٤ - أن السنة التغييرية فى الإسلام هى سنة دنيوية بالدرجة الأولى -كما توضحها آية التغيير- وليست سنة أخروية رغم عدم إغفال أهمية الاعتقاد باليوم الآخر فى تشكيل سلوك المسلم.

٥ - أن المداخل الأخرى للتغيير التنظيمى لا تزال تعانى من القصور والجزئية سواء من حيث المقاييس المستخدمة أو المدخل.

٦ - أنه يمكننا أن نستخدم مفهوم «الفلاح التنظيمى» كنموذج لما يمكن من خلاله تقويم الأداء التنظيمى فى كافة المنظمات كما يوضحه شكل (٧) وشكل (٨).

الباب الثالث
مفهوم وطبيعة النفس كأساس للتغيير التنظيمى

تمهيد

لقد انتهينا فيما سبق إلى أن العامل الحاسم والمؤثر فى إحداث عملية التغيير فى المدخل الإسلامى هو الإنسان بما يقوم به من جهد مخطط ومنظم – أو حتى عفوى غير منظم – لتغيير ما بنفسه ليترتب عليه تغيير ما به، وأن سنة هذا التغيير تقوم أساسًا على أساس جماعى وليس فرديًا، وفى الدنيا وليس فى الآخرة، باعتبارها سنة اجتماعية، وذلك كله مصداقًا لقوله تعالى: ﴿ **إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ** ﴾ [الرعد: ١١].

من هنا كان علينا أن نتجه إلى ذلك المتغير المستقل ونحاول فهمه والتحكم فيه. لنعرف ما هو المقصود بهذه النفوس؟ ومم تتكون؟ وما هى المهمة التى يجب أن تضطلع بها فى هذه الحياة، وما هى حالاتها؟ وطبيعتها، أو موقعها بين الخير والشر؟

كل هذه الأسئلة وغيرها هى ما يحاول الباحث أن يقف على إجابات لها من خلال هذا الباب –بإذن الله تعالى – وذلك بهدف الوقوف على فهم ذلك المتغير المستقل (ما بأنفسهم) ومعرفة أهم ما يتعلق به وما جبل عليه، وما يحقق له التوازن والصلاح، وما يحقق له الخلل والفساد. حيث إن هذا العامل هو ما يجب على المهتمين بعملية التغيير أن يتجهوا بكليتهم إليه، فعلى قدر فهمهم لسنن التحكم فيه وقدرتهم على دفعه للقيام بدوره على أفضل درجة، يكون الفلاح التنظيمى المنشود –بإذن الله تعالى– وعلى قدر التقصير وعدم الفهم لذلك العامل المستقل – الإنسان – وعدم القدرة على تفجير طاقاته الكامنة والاستفادة بكل إمكاناته الظاهرة للقيام بدوره على خير وجه، يكون الخسران والخزى التنظيمى الذى لا مفر منه، والعياذ بالله.

وسوف يتناول الباحث فى هذا الباب دراسة ما سبق من خلال فصلين هما:

الفصل الأول:

ويتناول فيه الباحث تحديد مفهوم النفس، ومكوناتها، وكيفية بدء خلقها، وحاجاتها، ودرجة التوازن فى إشباع هذه الحاجات فى الإسلام وفى المداخل الأخرى.

الفصل الثانى:

ويتناول فيه الباحث تحديد طبيعة النفس وموقفها من الخير والشر فى الإسلام والمداخل الأخرى، وكذلك حالات النفس المختلفة، ومعنى الفطرة التى فطر الله الناس عليها وأهمية ذلك فى تأكيد مدى شمول وعمومية المدخل الإسلامى فى التغيير.

الفصل السابع

مفهوم النفس وحاجاتها فى الإسلام والمداخل الأخرى

تمهيد:

لقد اهتمت دراسات كثيرة بالنفس، باعتبارهما مدار أى حركة للتغيير. ولكن لا يستطيع أحد حتى الآن أن يدعى أنه أحاط إحاطة كاملة بكنه النفس. ومن ثم فإننا فى هذا الفصل سوف نقف قليلاً عند مفهوم النفس فى الإسلام باعتبارها العامل المستقل فى إحداث التغيير، ثم تحديد مكوناتها، وحاجاتهاوعلاقاتها بما يحيط بها من كائنات وأكوان شتى، والغاية التى خلقت من أجلها. ثم تحديد أهم احتياجاتها وكيفية إشباعها فى الإسلام، مع الإشارة إلى موقف المداخل الأخرى من ذلك.

والهدف من كل ذلك هو أن نقف على حدود واضحة وبينة فيما يتعلق بجوهر، ومفهوم النفس، ومكوناتها وحاجاتها، ووسائل إشباع هذه الحاجات، وذلك بالاسترشاد بهدى كتاب من خَلَقَ هذه النفس وسواها، وألهمها فجورها، وتقواها؛ وهو القرآن الكريم.

حول جوهر النفس ومفهومها

أ- ما يجب البحث عنه لفهم النفس:

إن التحديد الدقيق لمفهوم وكنه النفسى وهل هى الروح أو شيء آخر؟ وهل هى الإنسان أو جزء فقط منه؟ إلى غير ذلك من الأسئلة. إن تحديد مفهومها وكنهها على هذا النحو يكاد أن يكون ضربا من المحال فهو أمر اختلف فيه الفقهاء[١] وحار فيه العلماء، ولو كان فيه جدوى لما تركه رب الأرض والسماء «حيث إن القرآن الكريم لم يهتم بكشف الحقيقة عن كنه النفس، لأنه على ما يظهر ليس محل جدوى، إنما اهتم بموضوع التعامل مع النفس لتغيير ما بها»[٢].

ولذلك فإن الباحث لن يطيل فى مثل تلك الأمور غير المجدية ﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُم مِّنَ الْعِلْمِ إِلاَّ قَلِيلاً﴾ [الإسراء: ٨٥].

وبدلاً من ذلك يمكن السؤال عن: مم؟ وكيف؟ ولماذا؟ فقد وجهنا المولى - عز وجل - إلى مثل هذه الوجهة المفيدة فى البحث والدراسة ﴿فَلْيَنظُرِ الإِنسَانُ مِمَّ خُلِقَ﴾ [الطارق: ٥]. لأن معرفة الإجابة عن مثل ذلك السؤال تمكن من معرفة طبيعة الإنسان ومكوناته وفطرته التى فطر عليها وحاجاته التى لابد منها لكى يصلح حاله، أو بمعنى آخر فإن معرفة ذلك يمكننا من التحكم فى السنن التى يمكن بها تفجير الطاقات الكامنةفى الإنسان.

ومعرفة الغاية (لماذا؟) من خلق الإنسان تعتبر أيضًا أمرًا مهما وهذه الغاية يحددها، ويدلنا عليها من خلق الإنسان فإنه – سبحانه وتعالى – لم يخلقه سدى ﴿ **وَمَا خَلَقْنَا السَّمَوَاتِ وَالأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا لاعِبِينَ (٣٨) مَا خَلَقْنَاهُمَا إِلاَّ بِالْحَقِّ وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لا يَعْلَمُونَ** ﴾ [الدخان: ٣٨، ٣٩] ﴿ **أَيَحْسَبُ الإِنسَانُ أَن يُتْرَكَ سُدًى (٣٦) أَلَمْ يَكُ نُطْفَةً مِّن مَّنِيٍّ يُمْنَىٰ (٣٧) ثُمَّ كَانَ عَلَقَةً فَخَلَقَ فَسَوَّىٰ (٣٨) فَجَعَلَ مِنْهُ الزَّوْجَيْنِ الذَّكَرَ وَالأُنثَىٰ (٣٩) أَلَيْسَ ذَلِكَ بِقَادِرٍ عَلَىٰ أَن يُحْيِيَ الْمَوْتَىٰ** ﴾ [القيامة: ٣٦–٤٠] بل سبحانه حدد تلك الغايةفقال: ﴿ **وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالإِنسَ إِلاَّ لِيَعْبُدُونِ** ﴾ [الذاريات: ٥٦]. «وذلك هو الامتثال للبارئ –عز وجل– فى أوامره ونواهيه»[٣]. فالعبادة هنا بمفهومها الشامل الذى يتضمن كل ما أمر به الله وكل ما نهى عنه سواء كان ذلك فى فرض من الفروض العينية، أو الفروض الكفائية. فكل ما أمر الله به من كمال، وما نهى عنه من نقص أو أيا كان مجاله، سواء كان على المستوى الفردى، أو الجماعى فى أمر الدين، أو فى أمر الدنيا فإن من شروط العبودية الامتثال لما أمر الله به، ولما نهى عنه.

ونظرًا لأهمية تحديد الغاية من خلق الإنسان أو ما لأجله وجد إلى النظر فى ذلك العمل لتحقيقه – وهو ما سوف يتم الحديث عنه باستفاضة فى موضع آخر من هذا الفصل – بإذن الله تعالى.

أما ما نريد العودة إليه هنا، فهو أن الاهتمام بكنه النفس، أو الروح، أو غير ذلك من الأمور ليس موضع بحثنا، أو أى بحث جاد.

وأما ما يجب الاهتمام به – كما وجهنا القرآن الكريم – فهو كيفية حدوث الأشياء، «فالسؤال عن (كيف)، كيف نحصل على الماء؟ وكيف تصنع النار؟

وكيف نربى الإنسان ونعطى له أخلاقًا؟ وكيف ننشئ المجتمع الصالح؟

... فهذه أسئلة مفيدة، لأن معرفة الإجابة عنها تجعل الإنسان سلطانًا على الكون المسخر له. لهذا يأمرنا الله أن نسير فى الأرض، وننظر كيف بدأ الخلق ﴿ **قُلْ سِيرُوا فِي الأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ** ﴾ [العنكبوت: ٢٠] لأن معرفة كيفية تكون الخلق تظهر سننه، ومعرفة هذه السنن هى التى تعزز سلطان الإنسان على هذا الكون المسخر له»[٤].

إذن فمهمتنا فى هذا الفصل يجب أن تتجه إلى مثل هذه الأسئلة المفيدة، كيف بدأ خلق الإنسان؟ ومم خلق؟ وعلى أى شيء جبل؟ ولماذا خلق؟ وكيف يمكن له أن يحقق الفلاح؟

ب– مفهوم النفس:

أما عن مفهوم النفس الذى سوف يقصده الباحث فى هذا البحث فهو هنا ذلك المفهوم الشامل الذى يعنى الإنسان كله، كما استخدمه القرآن فى أكثر من موضع[٥].

والإنسان هو كل مركب من جسم مدرك بالبصر، وروح مدركة بالبصيرة[٦] وإليهما أشار الله تعالى بقوله: ﴿إِنِّي خَالِقٌ بَشَرًا مِّن طِينٍ (٧١) فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِن رُّوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ﴾ [ص: ٧١: ٧٢].

وهذا الإنسان هو العنصر الأساسى الفاعل الذى جعل الله له سلطانا على تغيير ما بالنفس ليغيرالله ما به.

جـ- تغيير ما بالنفس وليس تغيير النفس:

ولعل من الأمور الدقيقة، والتى يجب أن نلحظها هى أن تعبير القرآن فيما يتعلق بالتغيير والذى ورد صريحًا فى آيتين فقط كسنة عامة، لم يأت بقول (حتى يغيروا أنفسهم) ولكن جاء فى الآيتين ﴿حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ [الرعد: ١١؛ الأنفال: ٥٣] فواضح من الآيتين أن التغيير يكون لما (بالأنفس) وليس (للأنفس) وهذا أمر فى غاية الأهمية وله دلالات كثيرة وهامة للمهتمين بأمر التغيير، منها أن النفوس نفسها إنما خلقت من جوهر ثابت لا يتغير، وأنها جبلت على فطرة لا تتغير منذ وجدت على ظهر الأرض وإلى أن تقوم الساعة ﴿فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَٰلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لا يَعْلَمُونَ﴾ [الروم: ٣٠].

«فالله خلق الإنسان، وأودع فيه دوافع فطرية تعبر عن تكوينه الخاص الذى تتفرع منه غرائزه التى تشكل أساس وجوده، ولا يمكن للزمن أن يبدل، أو يقتل تلك الغرائز والنوازع الفطرية، فهى أصيلة فى حياة الإنسانية، فالإنسان هو الإنسان من حيث تلك الصفات الجوهرية. نعم إن تلك الغرائز يمكن أن تهذب، وتوجه فى ظل مذهبية متناسقة حتى تتحرك فى مساراتها الصحيحة ولاتنتهى إلى انحرافات خطيرة، وأمراض نفسية، وجنسية، واجتماعية معقدة.

إن حركة الإنسان فى التاريخ لم تكن تتحرك باتجاه محاولة تغيير العمق الإنسانى بقدر ما كانت تتوجه أساسًا إلى محاولة إحداث التبديل فى علاقة الإنسان بالعالم الخارجى، أى علاقته بما حوله من الكائنات الحية، وتستخيره للقوى التى أودعها الله فى هذا الوجود»[٧]. «ولقد ضل كل من حاول أن ينحى بالإنسان أى ناحية تنفى تلك الفطرة وما فيها من غرائز، بل وتدعو إلى قتلها ولم يتحقق قط ما أرادوه وتوهموه»[٨].

فالتغيير يكون إذن لما بالأنفس سواء تغيير ما وضع فيها من مفاهيم، أو أفكار، أو معتقدات، أو اتجاهات، أو غير ذلك، أو بوضع ذلك وإنشائه فيها ابتداءً، أو بكليهما، ولا شك أن تغيير ما هو قائم وموجود فى النفس يعتبر أصعب خاصة إذا وصل إلى درجة كبيرة من الرسوخ والتعود. غير أنه نظرًا لتغيير معظم النفوس واكتسابها لكثير من الأفكار والمعتقدات الخاطئة فإن الأمر يحتاج إلى عملية تغييرية ذات شقين: هدم لما هو موجود وإزالته، وهذا له سننه، ثم غرس لقيم، وأفكار

ومعتقدات يعتقد أنها هى الأفضل – وذلك كله فى حدود ما وجهنا إليه خالقنا عز وجل – ولهذا أيضًا سننه وأساليبه.

د- خلاصة:

فلعلنا نخرج بعد ذلك بحكمة من دقة كلمات وآيات القرآن المعجزة فى اختيار الألفاظ والحروف، وهى أن توجهنا يجب أن يكون نحو تغيير ما بالأنفس نفسها وما جبلت عليه، ولا يجب أن نشغل أنفسنا بكنه هذه الأنفس ولا لماذا يؤدى تغييرها إلى تغيير ما بالقوم؟ فهذه السنة نعلمها ونعرفها بتوجيه من الله – عز وجل – ونحاول أن نستفيد بها تمامًا كما نعلم قانون الجاذبية، ونحاول الاستفادة به ولا نسأل لماذا، وما هى علة ذلك؟، وكما يقول (كلود برنارد) فى مدخل دراسته للطب التجريبى «فالعالم الذى سار بالتحليل التجريبى إلى الحنفية بالنسبة لظاهرة ما، لاجرم يرى فى وضوح أنه يجهل هذه الظاهرة فى علتها الأولى. وإن كان قد بسط سلطانه عليها. فهو يجهل الأداة التى تعمل وتتصرف، وإن كان فى استطاعته الانتفاع بها»(٩).

ولقد علمنا أن مفهومنا للنفس هو الإنسان كمركب من جسد وروح ولنمضى بعد ذلك فى بحثنا لنعرف كيف بدأ خلق الإنسان، ومم خلق؟

مكونات خلق الإنسان والغاية من خلقه وعلاقته بما حوله

أولاً: كيفية خلق الإنسان ومكوناته:

ليس هناك أى مصدر يمكن أن يحدثنا حديثًا يقينيًا صادقًا عن كيف بدأ خلق الإنسان إلا الله – سبحانه وتعالى – وأن أى محاولة أو جهد يبذله الإنسان لمعرفة ذلك من عند غير الله سوف ينتهى – كما انتهى من قبل – إلى لا شىء.. إلى مجرد ظنون، وأوهام، أو تخمينات(١٠).

فماذا حدثنا قرآننا الكريم عن بدء خلق الإنسان، ومم خلق؟

إن الآيات التى تتناول الخلق، كثيرة وتكررت فى أكثر من موضع منها ما يتناول قصة بداية الخلق، كيف خلق آدم أبو البشر؟ وكيف خلقت حواء أمهم؟ ومم خلقوا؟ ولماذا خلقوا؟ وما هى علاقاتهم بكل ما يحيط بهم، وبالله، وبالكون وما يشمله من جميع المخلوقات؟ ثم ما هى الأدوات التى زود بها لكى يؤدى مهمته؟ وكيف تسير عملية الخلق والتناسل بعد ذلك؟

باستقراء آيات القرآن الكريم التى تناولت بداية خلق الإنسان، ومم خلق نجد أن الإنسان خلق منذ البداية من عنصرين وهما:

١- الطين والذى يكون الجسد المادى الملموس والمنظور بالبصر.

٢- ونفخة الله والتى هى الروح والتى لا يمكن إدراكها أو تحديدها إلا بالبصيرة.

ثم كان بعد ذلك تناسله من خلال عملية التزاوج، بعد أن خلق الله حواء زوجة لآدم من ضلعه، فأصبح نسله من سلالة من ماء مهين يمر بأطوار معينة ثم ينفخ فيه الروح، ليظل الإنسان فى النهاية مكونًا من عنصرين وهما: الجسد الذى أصله من طين، والروح التى هى نفخة من الله، ومن تلك الآيات التى تلخص ما سبق: قوله تعالى: ﴿ **الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الإِنسَانِ مِن طِينٍ (٧) ثُمَّ جَعَلَ نَسْلَهُ مِن سُلالَةٍ مِّن مَّاءٍ مَّهِينٍ (٨) ثُمَّ سَوَّاهُ وَنَفَخَ فِيهِ مِن رُّوحِهِ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالأَبْصَارَ وَالأَفْئِدَةَ قَلِيلاً مَّا تَشْكُرُونَ** ﴾ [السجدة: ٧: ٩].

ففى هذه الآيات يتضح كيف بدأ الخلق، وكيف تطور، ومم خلق الإنسان، وما هى الأدوات التى زود بها ليقوم بمهمته المنوطة به ولشكر الله على ما أنعم عليه، وهى السمع والأبصار والأفئدة. ومع ذلك فقليلاً ما يشكر الله على كل هذه النعم، وذلك باستخدامها فيما خلقت من أجله أفضل استخدام يحقق الفلاح للإنسان فى الدنيا وفى الآخرة. والشكر هنا لا يكون شكر لسان فقط ولكنه شكر جميع الجوارح، والعقل، شكر العمل والقول ولذلك فإن أكثر الآيات التى ورد فيها إشارة إلى خلق هذه الأدوات (السمع، والأبصار، والأفئدة) تقترن بها قلة الشكر كقوله أيضًا: ﴿ **قُلْ هُوَ الَّذِي أَنشَأَكُمْ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالأَبْصَارَ وَالأَفْئِدَةَ قَلِيلاً مَّا تَشْكُرُونَ** ﴾ [الملك: ٢٣] ثم نمضى مع الآيات التى تبين كيف، ومم خلق الإنسان ففى آية أخرى يقول تعالى: ﴿ **إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي خَالِقٌ بَشَرًا مِّن طِينٍ (٧١) فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِن رُّوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ** ﴾ [ص: ٧١: ٧٢]. وفى آيات أخرى يقول تعالى: ﴿ **فَلْيَنظُرِ الإِنسَانُ مِمَّ خُلِقَ (٥) خُلِقَ مِن مَّاءٍ دَافِقٍ (٦) يَخْرُجُ مِنْ بَيْنِ الصُّلْبِ وَالتَّرَائِبِ** ﴾ [الطارق: ٥: ٧] وقوله تعالى أيضًا موضحًا كيف يتطور خلق الإنسان فى بطن أمه: ﴿ **يَخْلُقُكُمْ فِي بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ خَلْقًا مِّنْ بَعْدِ خَلْقٍ فِي ظُلُمَاتٍ ثَلاثٍ** ﴾ [الزمر: ٦] وقوله: ﴿ **وَاللَّهُ خَلَقَكُم مِّن تُرَابٍ ثُمَّ مِن نُّطْفَةٍ ثُمَّ جَعَلَكُمْ أَزْوَاجًا** ﴾ [فاطر: ١١] وقوله تعالى: ﴿ **وَلَقَدْ خَلَقْنَا الإِنسَانَ مِن سُلالَةٍ مِّن طِينٍ (١٢) ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ (١٣) ثُمَّ خَلَقْنَا النُّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ مُضْغَةً فَخَلَقْنَا الْمُضْغَةَ عِظَامًا فَكَسَوْنَا الْعِظَامَ لَحْمًا ثُمَّ أَنشَأْنَاهُ خَلْقًا آخَرَ فَتَبَارَكَ اللَّهُ أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ** ﴾ [المؤمنون: ١٢: ١٤].

من هذه الآيات وغيرها يتضح لنا أن الإنسان بدأ خلقه من طين، ثم نفخ فيه من روح الله، ثم تناسل بعد ذلك عن طريق التزاوج ولكنه ظل على حالته التى خلق عليها منذ أول مرة وهى الجسد، والروح. وأنه خلق مزود بما يمكنه من الحياة الكريمة على هذه الأرض كخليفة لله فى أرضه، من سمع وبصر، وفؤاد وغيرها من أدوات الحس والإدراك التى زود بها الإنسان بالإضافة إلى العلم الذى زود به منذ خلق بمعرفة أسماء جميع الأشياء التى سوف يتعامل معها، وينتفع بها فى حياته الدنيا، مصداقًا لقوله تعالى: ﴿ **وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لا تَعْلَمُونَ (٣٠) وَعَلَّمَ آدَمَ**

﴿الأَسْمَاءَ كُلَّهَا﴾ [البقرة: ٣٠: ٣١] وقوله أيضًا: ﴿الرَّحْمَنُ ① عَلَّمَ الْقُرْآنَ ② خَلَقَ الإِنسَانَ ③ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ﴾ [الرحمن: ١: ٤].

ثانيًا: الغاية من خلق الإنسان:

فإذا علمنا أن الله – سبحانه وتعالى – قد خلق الإنسان من طين ونفخ فيه من روحه، وجعل نسله من سلالة من ماء مهين ليستمر تناسله من خلال عملية التزاوج، ثم زوده بكل ما يمكنه من الحياة والقيام بكل ما يكلف به ويطلب منه، فجعل السمع، والأبصار والأفئدة، وغيرها من أدوات الحس، والإدراك، والحركة، والتفكير التى تمكنه من القيام بمهمته، ليس هذا فحسب، بل وزوده منذ أن خلقه بالعلم الذى يمكنه من الاستفادة من كل ما يحيط به من أشياء أفضل استفادة، حيث علمه البيان، وعلمه الأسماء كلها (وهى أسماء كل شيء. من الناس والدواب وسماء وأرض وجو وسهل وبحر، وأشباه ذلك من الأمم وغيرها مما دق، أو عظم، أو صغر، أو كبر، منذ خلق آدم إلى أن تقوم الساعة، ذكر ذلك: ابن عباس، ومجاهد وغيرهم)[١١].

بقى أن نعرف بعد ذلك ما هى الغاية والهدف من وراء الخلق؟ وهذه الغاية التى من أجلها خلق الله الإنسان ليس فى وسع أحد أن يجتهد فى تحديدها، ولكن من الأمور المسلمة والبديهية أن من خلق هو الذى يحدد الغاية، والهدف مما خلق وعلى المخلوق أن يحاول جهده وطاقته أن يقوم بدوره لتحقيق هذه الغاية، وأن يكون جل هدف القائمين بالتغيير فى أى زمان ومكان هو التأكد من مدى قيام الإنسان بدوره لتحقيق ما خلق من أجله، فإن كان قد انحرف عن أداء هذا الدور لتحقيق تلك الغاية فيجب أن تتم إعادته إلى الحق وتغيير ما غيره من الباطل ويظل دائمًا فى حالة العطاء الكامل لتحقيق دوره فى تلك الحياة.

وهذه الغاية حددها الله – عز وجل – فى أكثر من موضع وفهمها البعض بأكثر من فهم، فقال الراغب الأصفهانى مثلاً: «والفعل المختص بالإنسان ثلاثة أشياء:

١– عمارة الأرض المذكورة فى قوله تعالى: ﴿وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا﴾ [هود: ٦١] وذلك تحصيل ما به تزجية[١٢] المعاش لنفسه ولغيره.

٢– وعبادته المذكورة فى قوله تعالى: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالإِنسَ إِلاَّ لِيَعْبُدُونِ﴾ [الذاريات: ٥٦] وذلك هو الامتثال للبارى – عز وجل – فى أوامره ونواهيه.

٣– وخلافته المذكورة فى قوله تعالى: ﴿وَيَسْتَخْلِفَكُمْ فِي الأَرْضِ فَيَنظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ﴾ [الأعراف: ١٢٩] وغيرها من الآيات، ذلك هو الاقتداء بالبارى –سبحانه– على قدر طاقة البشر فى السياسة باستعمال مكارم الشريعة.[١٣] ثم يبين الراغب بعد ذلك أن شرف الإنسان إنما يكون فى مدى قيامه بما وجد من أجله على خير وجه، والذى من أجله فضل على سائر خلق الله فإن لم يقم بذلك نزل إلى مرتبة أقل من مرتبته فكان كالأنعام بل أضل حيث يقول: «وكل ما أوجد لفعل ما فشرفه بتمام وجود ذلك الفعل منه، ودناءته بفقدان ذلك الفعل منه.. فمن

لم يصلح لخلافة الله تعالي ولا لعبادته، ولا لعمارة أرضه فالبهيمة خير منه، ولذلك قال تعالي في ذم الذين فقدوا هذه الفضيلة: ﴿ أَمْ تَحْسَبُ أَنَّ أَكْثَرَهُمْ يَسْمَعُونَ أَوْ يَعْقِلُونَ إِنْ هُمْ إِلاَّ كَالأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ سَبِيلاً ﴾ [الفرقان: ٤٤][١٤]، ثم يعلق المحقق د. أبو اليزيد العجمى قائلاً: «فقد حدد الراغب غاية وجود الإنسان فى العبادة والخلافة والعمارة، وبدت وكأنها متفرقة والحق أنها شيء واحد ذو وجوه، يجمعها كونها حمل الأمانة - لنقلها من جيل إلى جيل خلفا عن خلف وفى حملها عمارة الأرض لأن من فروض الدين الأمر بالسعى والعمل، وبذلك لا تحقق إنسانية الإنسان بماأودع فيه من طاقات، لكنها تتحقق باستخدام ذلك فيما خلق له»[١٥].

وهذا هو تقريبًا ما ذهب إليه أيضًا سيد قطب حيث قال «إن غاية الحياة الإنسانية كما يقررها الله - سبحانه - هى عبادة الله: ﴿ وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون ﴾.. هذه العبادة التى هى غاية الوجود الإنسانى تتمثل فى وظيفته التى خلق لها، وهى الخلافة عن الله فى هذه الأرض بهدى الله: ﴿ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الأَرْضِ خَلِيفَةً ﴾ [البقرة: ٣٠]

وما تتطلبه الخلافة- على هذا المستوى وفى هذه الحدود - من تركيب خاص، من طاقات وقوى خاصة، ومن ملامح وسمات، وخصائص واستعدادات.. هو الذى يمثل حقيقة الإنسان. فهذه الحقيقة هى مقتضى الوظيفة، أو مقتضى غاية الوجود الإنسانى.

والإنسان فى هذه الخلافة على ذلك المستوى، وفى هذه الحدود يتعامل مع الوجود كله، ومع خالق الوجود ابتداء:

يتعامل مع الله - سبحانه-.. ويتعامل مع الملائكة.. ويتعامل مع الشياطين.. ويتعامل مع الأحياء فى هذه الأرض من نبات وحيوان.. ويتعامل مع الكون المادى.. ويتعامل مع عالم الغيب كله إلى جانب عالم الشهادة وهو لكى يتعامل مع هذه العوالم كلها، ليؤدى بهذا التعامل وظيفته، وليحقق غاية وجوده.. يحتاج إلى تكوين خاص للتعامل مع هذه الأبعاد والآماد فى كل اتجاه.. وكذلك ندرك حقيقة الإنسان من إدراكنا لوظيفته وغاية وجوده»[١٦].

ثالثًا: العلاقة بالكون المحيط به:

فالإنسان - إذن - خلق بغاية ولوظيفة معينة يؤديها.. وهى القيام بحق العبودية كاملاً لله، والذى يتضمن من بين ما يتضمن، عمارة الأرض وآداء أمانة الخلافة عن الله فى الأرض بحقها، والالتزام فى ذلك بكل أمر، أو نهى من الله تعالى، وهو مزود بكل ما يمكنه من القيام بهذا الدور، من جسم، وروح، وسمع، وبصر، وفؤاد، وكافة وسائل الإدراك، والحس، والحركة، والفكر، ومن علم، ومن كون سخر له كل ما فيه من أرض، وبحر، وكواكب، ودواب، ورياح، وسحاب، وشمس، وقمر.. وغير ذلك فهى صديقة له ممهدة ومسخرة لكى تخدمه، فإن قام هو بحق العبودية

خير قيام، فإنهما حينئذ يسيران متناغمين، ومتسقين، ومنسجمين، لأنهما يؤديان معا نفس المهمة وهى العبودية لله تعالى.. فهذا الكون مسلم ومسبح ومصل لله.. وإن أعرض الإنسان ونأى بجانبه فإنه يكون فى حالة تنافر مع ذلك الكون المسلم، ويمكن تلخيص كل ما سبق فى شكل (٩) ويؤيد ذلك آيات كثيرة ومتعددة فى القرآن منها قوله تعالى: ﴿ **هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُم مَّا فِي الأَرْضِ جَمِيعًا** ﴾ [البقرة: ٢٩] وقوله: ﴿ **هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الأَرْضَ ذَلُولاً فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ** ﴾ [الملك: ١٥] وقوله: ﴿ **وَالأَنْعَامَ خَلَقَهَا لَكُمْ فِيهَا دِفْءٌ وَمَنَافِعُ وَمِنْهَا تَأْكُلُونَ** ﴾ إلى قوله تعالى: ﴿ **وَإِن تَعُدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ لا تُحْصُوهَا إِنَّ اللَّهَ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ** ﴾ [النحل: ٥: ١٨].

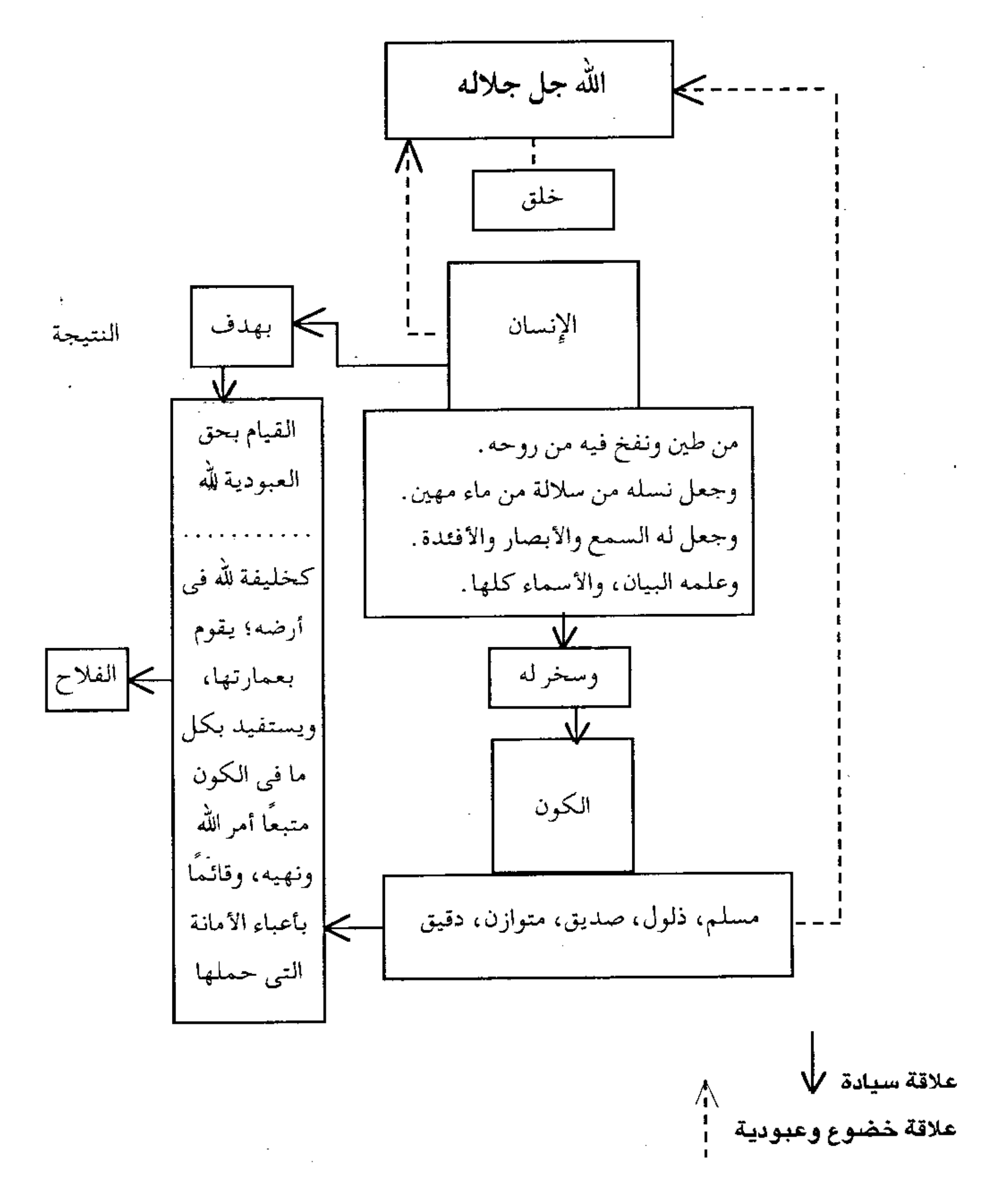
ومن الآيات الدالة على أن الكون كله يسبح لله وأنه كون مسلم، قوله تعالى: ﴿ **يُسَبِّحُ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الأَرْضِ الْمَلِكِ الْقُدُّوسِ الْعَزِيزِ الْحَكِيمِ** ﴾ [الجمعة: ١][١٧] وغير ذلك من الآيات الكثيرة الدالة على أسلمة الكون كله لله في صلاة، وتسبيح، كل قد علم صلاته وتسبيحه، وليس هناك فى هذا الكون من يشذ عن ذلك، إلا ذلك الإنسان الذى منحه الله حرية الاختيار وحمله الأمانة وجعله المسئول الأول عن تغيير ما بنفسه وتغيير ما يحيط به وما يصيبه.

مما سبق يتضح أن الإنسان يمثل نظامًا مفتوحًا وليس مغلقًا، وإنه يؤثر ويتأثر - ليس فقط - بمن حوله من الناس، والمنظمات، وإنما يمتد هذا التفاعل والتأثير المتبادل فى المنهج الإسلامى إلى مدى أعمق من ذلك، وهو ذلك المدى الذى يشمل الكون كله فى وحدة واحدة مسبحة، وعابدة للمولى - عز وجل - كما أوضحها شكل (٩). وفهم هذه العلاقة بهذا الشكل والوضوح يعتبر أمرًا هامًا فى المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى، فهو ذو علاقة وثيقة بما سبق أن ذكرناه فى الفصل الثانى من البحث عن مجالى التغيير (ما بالقوم، وما بالأنفس) (شكل، ٣). فإن الكون الفسيح بكل ما فيه من خيرات وموارد وإمكانات هائلة أودعها فيه المولى - عز وجل - هو المصدر الذى من خلاله يمكن للإنسان أن يحقق الفلاح فى الدنيا وذلك من خلال تغيير ما بنفسه ليصل إلى أعلى درجة من الإيمان بالله والعمل الصالح والخلق الفاضل ليقوم بأداء حق عبوديته لله كاملاً من خلال القيام بدوره فى استعمار الأرض والاستخلاف فيها.

حاجات الإنسان الفطرية وإشباعها

أولاً: أهمية فهم الحاجات الحقيقية للإنسان:

إن معرفة حقيقة تكوين الإنسان هى التى تمكننا من معرفة حاجاته الحقيقية ومعرفة هذه الحاجات الحقيقية هى التى تمكننا من تحديد أفضل السبل لإشباعها فالإشباع المتوازن والكامل لهذه الحاجات دون خلل أو زيادة أو نقص هو الذى يؤدى إلى إيجاد الإنسان المتوازن القادر على الإبداع والقيام بدوره والاستفادة بكل طاقاته ومواهبه كاملة فى أداء الأمانة والقيام بحق الخلافة وتحقيق الفلاح، وإن عدم الفهم لطبيعة الإنسان وطبيعة حاجاته ودوافعه يؤدى إلى خلل فى



شكل (٩) الإنسان، مم خلق، ولماذا خلق؟ وعلاقته بخالقه وبالكون المحيط به

إشباعها ومن ثم إيجاد إنسان مختل وغير متوازن – إن وجد فيه شيء، فقدت أشياء أخرى كثيرة –لا يستطيع القيام بوظيفته وأداء دوره الذى من أجله خلقه الله.

ومن هنا كانت أهمية تحديد مم خلق الإنسان، ولماذا خلق. فلقد ضل كثيرون فى متاهات، وظنون حول طبيعة الإنسان، ومم خلق، ولماذا خلق؟ وما هى حاجاته وما هى دوافعه؟ وانحرفت الأفكار والعقول كثيراً حينما ابتعدت عن ذلك المنهج الربانى الواضح المستقيم الذى بين لنا الحق، فكانت نتيجة هذا الضلال وهذه الانحرافات مآسى كثيرة ارتكبها الإنسان فى حق الإنسان. فهناك من اعتبر الإنسان مادة وشهوات وأغرق فى إشباع ذلك. وهناك من اعتبر الإنسان روحًا ونظر إلى ما عدا ذلك من شهوات، وغرائز باعتبارها إثما يجب أن يقتل ويقضى عليه[١٨]. وقلما وجدنا دينا، أو مذهبًا أو حضارة نظرت نظرة متكاملة للإنسان واعترفت بأن له حاجات مادية، وحاجات روحيةيجب أن تشبع إشباعًا حلالاً متوازنًا، مثلما فعل الدين الإسلامى الذى يعترف بأن للإنسان لكى يحيا متوازنًا نوعين من الاحتياجات وهما:

١– حاجات مادية لإشباع الجانب المادى فى الإنسان.

٢- حاجات روحية لإشباع الجانب الروحى فى الإنسان.

ليس هذا فحسب بل ونوه أيضًا على ضرورة إشباعهما إشباعًا متوازنًا، وحدد ذلك والضوابط اللازمة لإحداث هذا الإشباع كما سيتضح فيما بعد.

ثانيًا: نظرة المداخل الأخرى لحاجات الإنسان والخلل فى إشباعها:

أ – تقويم عام للخلل الموجود فى المداخل الأخرى لأحد علماء الغرب:

لكى ندرك مدى ما يعانيه الآخرون من تخبط، واضطراب وخلل وقصور سواء فى الفهم، أو فى العمل والممارسة نسوق بعض ما قاله أحد كبار علماء الغرب فى ذلك حيث يقول: « .. وبتعلمنا سر تركيب المادة، وخواصها استطعنا الظفر بالسيادة تقريبًا على كل شيء موجود على ظهر البسيطة فيما عدا أنفسنا ولكن علم الكائنات الحية بصفة عامة، والإنسان بصفة خاصة، لم يصب هذا التقدم.. إنه لا يزال فى المرحلة الوصفية.. فالإنسان كل لا يتجزأ وفى غاية التعقيد ومن غير الميسور الحصول على عرض بسيط له، وليست هناك طريقة لفهمه فى مجموعه، أو فى أجزائه فى وقت واحد، كما لا توجد طريقة لفهم علاقاته بالعالم الخارجى.. وفى الحق لقد بذل الجنس البشرى مجهوداً جباراً لكى يعرف نفسه، ولكن بالرغم من أننا نملك كنزاً من الملاحظة التى كدسها العلماء والفلاسفة والشعراء وكبار العلماء الروحانيين فى جميع الأزمان، فإننا استطعنا أن نفهم جوانب معينة فقط من أنفسنا.. إننا لا نفهم الإنسان ككل.. إننا نعرفه على أنه مكون من أجزاء مختلفة، وحتى هذه الأجزاء ابتدعتها وسائلنا.. فكل واحد منا مكون من موكب من الأشباح تسير فى وسطها حقيقة مجهولة. وواقع الأمر أن جهلنا مطبق. فأغلب الأسئلة التى يلقيها

على أنفسهم أولئك الذين يدرسون الجنس البشرى تظل بلا جواب، لأن هناك مناطق غير محدودة فى دنيانا الباطنية ما زالت غير معروفة»[١٩]. ثم هو يعترف بالتقدم غير المتوازن فى الحضارة الغربية حيث يقول « .. وهكذا أدى قهر العالم المادى الذى استأثر باهتمام وإرادة الإنسان بصفة مستمرة إلى نسيان العالم العضوى والروحى نسيانًا تامًا . . » ثم يختتم هذه الفقرة بالاعتراف بالعجز الكبير أمام معرفة الإنسان لنفسه وأسباب ذلك فيقول : « صفوة القول، إن التقدم البطئ فى معرفة بنى الإنسان، إذا قورن بالتقدم الرائع فى علوم الطبيعة، والكيمياء يعزى إلى حاجة أجدادنا إلى وقت الفراغ، وإلى تعقد الموضوع، وإلى تركيب عقولنا وهذه العقبات أساسية وليس هناك أمل فى تذليلها . . وسيظل التغلب عليها شاقًا يستلزم جهوداً مضنية . . إن معرفة أنفسنا لم تصل أبداً إلى تلك المرتبة من البساطة المعبرة والتجرد، والجمال، التى بلغها علم المادة، إذ ليس من المحتمل أن تختفى العناصر التى أخرت تقدم علم الإنسان . . فعلينا أن ندرك بوضوح أن علم الإنسان هو أصعب العلوم جميعًا»[٢٠]. ثم يمضى هذا العالم الجليل ذو البصيرة النافذة - ليصل فى نهاية كتابه القيم إلى رؤية تكاد تكون إسلامية حينما يقرر أن الفصل الذى حدث بين الروح، والمادة ابتداء من عصر النهضة على أيدى أناس مثل (جاليليو، وديكارت) قد أدى إلى نتائج طيبة بالنسبة للعلم المادى ولكنها وخيمة للإنسان ولا مفر من العودة إلى الجمع بينهما لكى يمكن العثور على الاتجاه الصحيح ومما قاله فى ذلك حرفيًا : « ... ولقد ازدادت التفرقة بين الكم، والنوع اتساعاً عندما أنشأ ديكارت مذهب ثنائية الجسم، والروح . . إذ عزلت المادة نهائيًا عن الروح . . ولقد قادت هذه الغلطة الحضارة إلى سلوك طريق أدى إلى فوز العلم وانحلال الإنسان . . ويجب أن ننبذ مذهب ديكارت عن الثنائية، وعندئذ سوف يعاد وضع العقل فى المادة. ولن تعزل الروح وتتميز عن الجسد . . إن هدف العلم يجب أن يكون فائدة الإنسان المادية والروحية . . ولسوف يدرك الاقتصاديون أن بنى الإنسان يفكرون ويشعرون ويتألمون، ومن ثم يجب أن تقدم لهم أشياء أخرى غير العمل، والطعام والفراغ، إن لهم احتياجات روحية مثل الاحتياجات الفسيولوجية كما سيدركون أيضًا -أن أسباب الأزمات الاقتصادية، والمالية قد تكون أيضًا أسبابًا أدبية وعقلية . . بيد أن استبدال الروحى بالمادى لن يصحح الخطأ الذى ارتكبته النهضة . . فاستبعاد المادة سوف يكون أكثر إضراراً بالإنسان من استبعاد العقل . . وإنما سيوجد الخلاص فقط فى التنحى عن جميع هذه المذاهب، وفى القبول التام لمعلومات الملاحظة، وإدراك الحقيقة القائلة بأن الإنسان لا يقل ولا يزيد عن هذه المعلومات»[٢١].

فهذه شهادة من عالم طبيب تجريبى حصل على جائزة نوبل عن أبحاثه والتى خلاصتها أن هناك للإنسان احتياجات مادية واحتياجات روحية وكليهما يجب الاهتمام به وأن الفصل بين الإثنين هو الذى أدى ويؤدى إلى دمار مستمر للإنسان فى الحضارة الغربية، وإنه لا يجب الإغراق فى النواحى الروحية على حساب المادية أو العكس فكلاهما ضار، فهو يكاد يقول إنما البديل هو

التوازن الإسلامى، وإن كان فى آخر كلامه بدأ يظهر ذلك التيه، والتخبط من مثل ذلك العالم المحترم حينما اعتقد أن الخلاص سوف يوجد فقط فى التنحى عن جميع هذه المذاهب إلى هنا هذا حق - « وفى القبول التام لمعلومات الملاحظة وإدراك الحقيقة القائلة بأن الإنسان لا يقل ولا يزيد عن هذه المعلومات » إن هذه الكلمات الأخيرة له ليست خاطئة فحسب، ولكنها تتناقض مع سابق ما قاله هو نفسه فى بداية كتابه ونقلناه قبل ذلك بالنص فى بداية الفقرات المنقولة عنه والتى تدل على « الجهل المطبق بالإنسان بالرغم من أننا نملك كنزاً من الملاحظة » ويتضح من هذه الفقرات أن هناك جوانب كثيرة مجهولة وستظل مجهولة فى الإنسان بالرغم من كل هذا الكم الهائل من الملاحظة.

ولا ندرى أى مكسب كان يمكن أن يكسبه هذا العالم ويكسبه العلم لو أنه علم الإسلام وتعرف عليه وعلى ما فيه ليحقق بغيته ويجد ضالته.. فإن الله - سبحانه وتعالى - قد أوضح لنا كيف خلق الإنسان منذ البداية، ومم خلق، وكيف تطور خلقه، وما الذى زود به؟ وما هى غاية وجوده؟ وما هى علاقته بما يحيط به من كائنات؟ وما هى احتياجاته؟ وكيف يمكن إشباع هذه الاحتياجات؟... إلى غير ذلك من الأسئلة التى يجيب عنها بوضوح، ويدفعنا فى نفس الوقت لكى نبحث ونلاحظ وندرس فى الأمور الممكنة.. لنزيد من فهمنا وعلمنا.

﴿ وَفِي أَنفُسِكُمْ أَفَلا تُبْصِرُونَ ﴾ [الذاريات: ٢١] لكى يسير العلم والملاحظة والدراسة جنباً إلى جنب فى هدى كتاب الله وتوجيهاته لتحقيق أفضل النتائج بأقل الجهد.

ب - نماذج لبعض المداخل الأخرى ونظرتها الجزئية للإنسان:

وسوف يقوم الباحث بالإضافة لما سبق - بتقديم أمثلة موجزة تصور مدى ما تعانيه المذاهب الأخرى من تخبط فى نظرتها الجزئية للإنسان التى أحدثت الكثير من الخلل فى إشباع حاجاته مما انعكس وما زال ينعكس على ما يعانيه الآن فى الغرب من تشتت، وعدم توازن فردى واجتماعى.. بالإضافة إلى « التفريغ الإنسانى » الرهيب الذى يحدث فى حضارة الغرب الآن.

« فلقد حدث فى العصور الأخيرة طمس واضح لشمولية الإنسان ومعالمها الكلية، بناء على دراسته دراسة مجزأة، والنظر إليه من زاوية معينة، وسحب نتائجه على الكل الشمولى »[٢٢].

ويسوق د. محسن عبد الحميد نماذج عدة لهذه النظرة المجزأة أهمها[٢٣]:

(١) النظرة الكنسية

فالنظرة الكنسية عندما نظرت للإنسان من حيث هو كائن روحى كرد فعل عنيف على حيوانية ومادية النظرة الرومانية، أفقدت الإنسان توازنه وحملته ما لا يحتمل وحاولت قتل غرائزه، وتجاهلت واقعه الأرضى تجاهلاً كبيراً. إن التربية الكنسية الروحية هذه وزرعها اللاشعورى المستمر بأن مملكة الإنسان هى فى عالم المثل، والروح، والسماء قد فجرت الإنسان تفجيراً رهيباً بعد كبت

القرون المتطاولة، فالتصق بالأرض وأنشأ مملكته الحضارية الحديثة فوقها، على أسس من المادية البحتة والقيادة الإنسانية «المؤلهة» بمعزل عن مملكة الروح، وقيمها وأخلاقياتها فأنجبت للإنسان الفلسفات التغييرية التي جزأته بدورها وأفقدته شموليته الإنسانية»[٢٤].

(٢) وضعية (أوجست كونت)

والوضعية التي نادى بها «أوجست كونت» الفرنسي، عدت الإنسان كائنًا يستطيع أن يشكل قيمه بنفسه، ويحولها إلى دين وضعي، يضبط حركته الاجتماعية، ولا حاجة بعد إلى الأديان والقيم القديمة في زعمه. ثم ظهر بعد قرن كامل من الصراع والتجربة أن الإنسان لا يستطيع أن يوجد القيم المجردة من المصالح، لأن حب الإنسان لمصلحته موجهًا من جانبه الحيواني حال بينه وبين فهم الإنسان من حيث معناه وشموليته، ومنعه من إيجاد تلك القيم المجردة التي تعبر عن المعنى الشامل لإنسانيته[٢٥].

(٣) الماركسية

والماركسية جردت الإنسان من شموليته وجعلته سلوكًا متغيراً في ضوء تغيير أدوات الإنتاج، مجبراً على ذلك السلوك مسلوب الإرادة، ، فحصرت شموليته الإنسانية في العامل الاقتصادي، ثم أثبتت التجارب الواقعية والإحصاءات الدقيقة في الدراسات الحديثة أن سلوك الإنسان لا يمكن أن يفسره عامل واحد. لأن تفسير سلوكه وتطور حياته بعامل واحد يعني قصمه عن كيانه الإنساني الشامل وفي ذلك انحرافه وأزماته وشقاؤه[٢٦].

(٤) الداروينية

والداروينية نظرت إلى الإنسان من زاوية حيوانية انطلاقًا من التشابه الظاهري في القانون الواحد الذي خلق الله تعالى به الإنسان وسائر الحيوانات. ناسية مساحة الاختلاف والتنافر التي تجدها شمولية شخصية الإنسان لجانبه الحيواني البحت، وجانبه الإنساني الفكري والشعوري، فأثرت وجهة نظرها الاحتمالية تأثيراً كبيراً في إنكار ثبات الصفات الخلقية، والإنسانية القيمية، وانتهت إلى اعتبار الإنسان حيوانًا اجتماعيًا متطوراً، لا ضوابط لتغييره إلا في إطار تكوينه الحيواني[٢٧].

(٥) الفرويدية:

وأما الفرويدية فقد نظرت إلى الإنسان في ضوء حيوانية الإنسان الداروينية، فانتهت إلى أن الجنس هو أساس حركة الإنسان وسلوكه. فلابد أن يطلق منهج التغيير، في زعمه، هذا الدافع حتى يأخذ مجراه الطبيعي.

وكان من نتائج الفرويدية تحطيم الأسرة وضوابطها، من خلال الفوضى الجنسية العارمة التي نفذت إلى كل جزئية من جزئيات الحياة الاجتماعية في الحضارة الحديثة، ومن خلال الانحرافات المتلاحقة التي سببت أمراضًا نفسية وجنسية خطيرة، ومعقدة في المجتمعات الغربية. وانتقلت جراثيمها بدرجات متفاوتة إلى المجتمعات الأخرى في العالم كله[٢٨].

(٦) المذهب النفعى:

وأما المذهب النفعى، فقد شارك المذاهب الأخرى فى التفسير الأحادى ونظر إلى الإنسان من خلال غريزته الذاتية المصلحية التى تحقق له أكبر نفع ممكن. فمقياس الحق مرهون عند «جون ديوى» وأرباب هذه النظرية بمدى ما تحققه من مصلحة، وهى غير منضبطة بضوابط القيم الثابتة العادلة عندهم.

ومن هنا فمنهج التغيير النفعى «البراجماتى» انتهى إلى التخلخل الخطير فى الحياة الاجتماعية فى المجتمع خاصة، لأنه رأى الحق فى تحقق المصلحة بمعزل عن القيم الروحية ومبادئ الحق والعدل المجردين فى تاريخ الفكر الإنسانى..[٢٩].

(٧) الوجودية:

وكانت خاتمة المطاف فى سلسلة النظرات الأحادية المجزئة لكيان الإنسان، النظرة الوجودية «السارترية» التى أنكرت كسابقاتها وجود الإله، لينصب الإنسان نفسه مكانه بدعوى إثبات وجوده، وتحقيق حريته، بعيداً عن أوامر الدين ونواهيه، وتوجيه الفلسفات العقلية وضغط العادات والتقاليد.

وقادت الوجودية جيل ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى حالة يائسة من القلق والضياع والسلبية فى الحياة، والحرية غير المنضبطة، والفوضى الاجتماعية[٣٠].

ويوضح الكاتب بعد ذلك أثر المداخل التغييرية المختلفة التى توجهها هذه الفلسفات فيقول: «ومن هنا فإن المناهج التغييرية فى العالم التى توجهها تلكم الفلسفات المادية البحتة لم تستطع أن تعدل من عرج الحضارة. ولم تقد المجتمع الإنسانى إلى السعادة والتوازن، لأن هذه المناهج لا تنظر نظرة شمولية إلى الإنسان. وحتى لو نظرت فهى إنما تنظر بعين بشرية محضة، لا تفلح قط فى مهمتها. لأن أسرار الحياة الحيوانية للعالم الإنسانى لا يمكن أن تدرك فى عصر واحد وهى من التعمق والتشابك، والتعقيد بحيث لا يدرك أبعادها إلا خالق الكون والإنسان الذى أودع فى الوجود هذه الأسرار، وهو عليم بها وبحركتها وضوابط موازنتها»[٣١].

ثم يخلص بعد هذه الجولة بين المذاهب التغييرية المختلفة إلى تلك الخلاصة المهمة فيقول: «ومن هذا المنطلق الحكيم، فإن المنهج التغييرى الإسلامى هو المنهج الصالح لقيادة حضارتنا الحاضرة. وملء الثغرات التى حدثت فى منظومتنا الحضارية الخاصة. وذلك لسببين:

الأول: أن هذا المنهج، ليس منهجا بشريا، إنما هو من عند الله، خالق الوجود وعالم الأسرار، عنايته تصل كل ذرة من ذرات الوجود بما فيه ومن فيه.

الثانى: أنه منهج قائم على أساس شمولية مترابطة متوازنة، داخليتها مرتبطة بظاهرها ارتباطا وثيقا فى وحدة متناسقة لا تستطيع أن تفصل جزءا عن جزء. وإن أدخلنا القسمة المنطقية بين أجزائه. فإنما نفعل ذلك من باب الفهم والتوضيح.

إذن فمنهج التغيير الإسلامى منهج شامل لتحريك طاقات الإنسان كافة إذ هو لا يقتلها بل يخرجها من عالم القوة إلى عالم الفعل وينظمها ويحركها فى الاتجاهات التى تنسجم مع أصل تكوينها[٣٢].

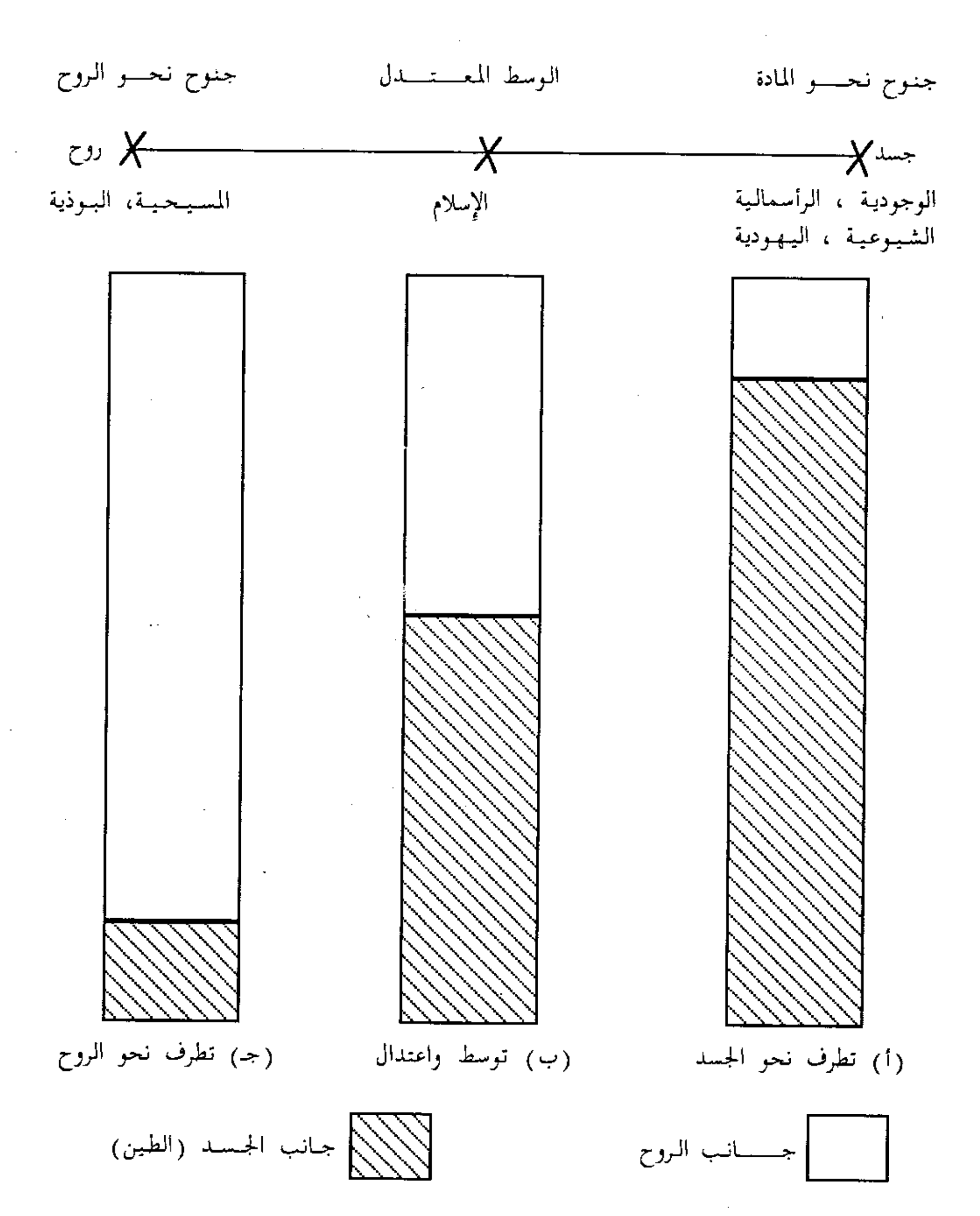
الوسطية والتوازن فى إشباع الحاجات الإنسانية فى الإسلام

إذن – وكما سبق أن ذكرنا – فإن النظرة للإنسان فى المذهبية الإسلامية تعتبر نظرة شاملة، تعتبره مكونا من جسد وروح، وهى نظرة متوازنة معتدلة حيث تعترف بكل احتياجات الإنسان التى فطر عليها وضرورة العمل على إشباعها بصورة متوازنة، ومشروعة سواءكانت هذه الحاجات مادية تتعلق بالجسم، والغرائز المركبة فيه، أو كانت حاجات روحية تتعلق بالروح التى هى نفخة من الله. ولا يمكن لأحد غير الله أن يضمن هذا الشمول والتوازن سواء فى النظرة، أو الفهم أو فى تحديد كيفية ووسائل الإشباع العملية ، ومن هنا نجد أن معظم – إن لم يكن كل – المذاهب التغييرية الوضعية، أو أهل الديانات الوثنية، أو أهل الديانات السماوية التى تدخل فيها الإنسان بالتعديل والتحريف، قد انحرفت إما ناحية الروح، أو ناحية الجسد بغرائزه، (شكل، ١٠).

فالمذهبية الإسلامية هى ما يمكن أن يعبر عنه بالوسط والاعتدال والفطرة ﴿ **وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا** ﴾ . [البقرة: ١٤٣] .وإنه هو الصراط المستقيم المعتدل وما عداه هو سبل انحرفت عنه ﴿ **وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ** ﴾ [الأنعام: ١٥٣]، ﴿ **وَهَذَا صِرَاطُ رَبِّكَ مُسْتَقِيمًا قَدْ فَصَّلْنَا الآيَاتِ لِقَوْمٍ يَذَّكَّرُونَ** ﴾ [الأنعام: ١٢٦]. ولذلك كان من أعظم ما ندعو به الله – سبحانه وتعالى – هذا الدعاء الذى ندعوه به فى كل صلاة نصليها بل فى كل ركعة نؤديها والذى تتضمنه سورة الفاتحة ﴿ **اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ (٦) صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ وَلا الضَّالِّينَ** ﴾ [الفاتحة: ٦ : ٧]، فهذا الدعاء العظيم قد تضمن أعظم هداية وهى اتباع الصراط المستقيم، صراط الله العزيز الحميد، الذى هو الوسط ، والاعتدال، والحق، وأوضح أن الناس بحسب معرفة الحق والعمل به ثلاثة أقسام[٣٣]:

الأول: عالم بالحق عامل بموجبه:

وهم المنعم عليهم « الذين أنعمت عليهم » وهو الذى زكى نفسه بالعلم النافع، والعمل الصالح وهو المفلح ﴿ **قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا (٩) وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا** ﴾[الشمس : ٩ : ١٠].



شكل (١٠) العلاقة بين أصل تكوين الإنسان من جسد

وروح ودرجة التوازن فى إشباعهما

والثانى : عالم بالحق مخالفه ، متبع لهواه :

وهم المغضوب عليهم، والمغضوب عليه ضال عن هداية العمل، ولكن تارك الحق بعد معرفته

أولى بوصف الغضب وأحق به، ومن هنا كان اليهود أحق به، كما قال تعالى عنهم: ﴿ **بِئْسَمَا اشْتَرَوْا بِهِ أَنفُسَهُمْ أَن يَكْفُرُوا بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ بَغْيًا أَن يُنَزِّلَ اللَّهُ مِن فَضْلِهِ عَلَىٰ مَن يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ فَبَاءُو بِغَضَبٍ عَلَىٰ غَضَبٍ وَلِلْكَافِرِينَ عَذَابٌ مُّهِينٌ** ﴾ [البقرة: ٩٠].

والثالث : جاهل بالحق:

وهو الضال وهو أيضا مغضوب عليه لضلاله عن العلم الموجب للعمل، فكل منهما ضال ومغضوب عليه، ولكن الجاهل بالحق أولى باسم الضلال ومن هنا وصفت النصارى به فى قوله تعالى: ﴿ **قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ لا تَغْلُوا فِي دِينِكُمْ غَيْرَ الْحَقِّ وَلا تَتَّبِعُوا أَهْوَاءَ قَوْمٍ قَدْ ضَلُّوا مِن قَبْلُ وَأَضَلُّوا كَثِيرًا وَضَلُّوا عَن سَوَاءِ السَّبِيلِ** ﴾ [المائدة: ٧٧] وقال ﷺ فى الترمذى وصحيح ابن حبان من حديث عدى بن حاتم: «**اليهود مغضوب عليهم والنصارى ضالون**».

فهذه الآيات على إيجازها تحدد خلاصة لكل المذهبيات ، ومدى اتباعها للحق أو انحرافها عنه، وهو ما قد فصل فى آيات كثيرة فى مواضع أخرى كثيرة من القرآن الكريم، لا يتسع المجال هنا لذكرها جميعا، كقوله – تعالى – عما أحدثه النصارى من تطرف نحو الروح وبعد عن الوسط المعتدل والصراط المستقيم: ﴿ **وَرَهْبَانِيَّةً ابْتَدَعُوهَا مَا كَتَبْنَاهَا عَلَيْهِمْ** ﴾ [الحديد: ٢٧].

أما فى المذهبية الإسلامية ذات الوسط المعتدل فإننا نجد كثيرا من الآيات تدعو إلى إشباع الغرائز المختلفة للإنسان والتى تسمى شهوات مما خلق الله – سبحانه وتعالى – فى الأرض ولكن بصورة مشروعة وفى ظل عبودية الله التى تلتزم بأمره ونهيه. وتتبع الاعتدال وتبتعد عن الإسراف، أو التقتير، ومن هذه الآيات – على سبيل المثال – قوله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ** ﴾ [البقرة: ١٦٨] وقوله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُلُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ وَاشْكُرُوا لِلَّهِ إِن كُنتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ** ﴾ [البقرة: ١٧٢][٣٤].

وهكذا فإننا نجد اعترافا صريحا بكل غرائز وشهوات الإنسان التى فطر عليها وعدم الاعتراض على إشباعها وفى نفس الوقت التنبيه على أنها ليست كل شيء وإنما هى جزء من كل وهى مرحلة من مراحل الحياة الممتدة إلى اليوم الآخر مساحتها الأرض ومدتها الحياة الدنيا، ومن ثم يجب أن يكون هناك تقوى لله فى إشباعها، دون أن ننسى جانب الروح الذى يجب أن نغذيه بالإيمان والتقوى والأخلاق الفاضلة، فالمسلم الحق لا يغرق فى إشباع شهواته ورغباته فقط دون إشباع الجانب الروحى، ولا يغرق فى إشباع الجانب الروحى ويهمل الجانب المادى والغرائز المفطورة فيه بل هو دائما فى حالة موازنة بينهما، ليعيش فى أمن وسلام، وهذا ما يجب أن يكون واضحا ونصب أعين القائمين بالتغيير، وذلك بمراعاة أن الإنسان كل متكامل يعامل معاملة شاملة متوازنة فى إشباع كل من جانبيه الروحى والمادى لكى يمكن أن نحصل منه على أقصى كفاءة وفعالية فى

تفجير طاقاته واستخدام مواهبه لكى يحقق الفلاح، وأن أى خلل، أو انحراف عن ذلك التوازن، والاعتدال يعتبر وضعا شاذا وعلى القائمين بالتغيير العمل لإعادة الإنسان دائما إلى توازنه و المحافظة على هذا الوضع. وهذه مهمة الإسلام وكما يقول د. رشدى فكار: «إن الإسلام لن يتقدم فى القرن الواحد والعشرين بالمزيد من التقدم (التكنولوجى) والتقنية الحديثة - بالرغم من أهميتها وضرورتها - ولكن سيكون أساس تقدمه هو حاجة البشرية إلى ما يقدمه لإعادة الإنسانية إلى الإنسان، وتحقيق التوازن المفقود بين حاجات الإنسان المادية والروحية، فالتقدم «التكنولوجى» رغم تزايده وتسارعه إلا أنه كان ولا يزال على حساب الجانب الإنسانى فى الإنسان، وكما قال لى أحد علماء الغرب فى فرنسا: (لقد تمكنا من برمجة كل شيء فى حياة الإنسان إلا الانتحار)»(٣٥).

فالانتحار الذى ينتشر فى أكثر البلاد تقدما وحضارة وإشباعا لكل ما يشتهيه الإنسان من الناحية المادية، لهو خير دليل على ذلك الفقر الروحى، والنفسى الشديد الذى يعانى منه لدرجة تدفعه إلى أن يقضى على أغلى شيء فى الوجود يحيا من أجله، وهو نفسه، فما الذى ينقصه ليفعل ذلك وقد أطلق له كل ما يحتاج إليه من شهوة الجنس، والطعام والشراب والملبس وغير ذلك، ليس إلا أنه قد حبس تلك الروح وجعلها تتململ، وحصر نفسه فى جانب ضيق جدا، وابتعد بنفسه وروحه عن ذلك المدد الواسع والهائل الذى لا ينقطع وهو علاقته بخالقه وعبادته له وإذعانه لأوامره ونواهيه. فلا تكون النتيجة إلا: إما الانتحار أو الإصابة بأحد الأمراض التى يطلقون عليها نفسية أو عقلية، وما أكثر المصابين بها من أبناء تلك الحضارة المادية(٣٦).

ونختم حديثنا بتلك الآية الشاملة الجامعة المعجزة فى إيجازها لما تتضمنه من خلاصة المذهبية الإسلامية كاملة فى نظرتها التوازنية، والشاملة للإنسان فى جانبه، المادى والروحى ليعمل على إشباعهما معا بتوازن ودون إفراط أوتفريط فى أحدهما أو كليهما، حيث يقول المولى - عز وجل - على لسان قوم قارون ينصحونه ويوجهونه إلى ذلك المنهج الحق وليبتعد عن الضلال والفساد والغرور بكنوزه المادية رغم كثرتها ﴿ **وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الآخِرَةَ وَلا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِن كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ** ﴾ [القصص: ٧٧].

فهذا هو التوازن، والشمول، والاعتدال، والوسط الإسلامى حيث يتضح من الآية:

١- أن ابتغاء الدار الآخرة فى كل ما آتاه الله للإنسان من نعم أيا كانت هو إشباع للجانب الروحى الممتد بأقصى وسائل الإشباع الممكنة، فالإيمان بهذا اليوم الآخر وبمالك هذا اليوم - الله جل جلاله - والعمل لهذا اليوم من عبادة وتقوى وإنفاق فى سبيله والتزام بما أمر وبما نهى والقيام بواجبات الخلافة فى الأرض التى خلق من أجلها، إن كل ذلك مما يحقق الإشباع لجانب الروح فى الإنسان.

٢- ألا ينسى الإنسان أن له نصيبا فى هذه الحياة الدنيا حيث خلق فيها مزودا بشهوات، وغرائز

وطاقات وحاجات مادية وروحية فيجب ألا يهمل إشباعها هى الأخرى ولا ينسى نصيبه منها.

٣- أن على الإنسان أن يراعى فى كل ذلك جانب الإحسان، وهو غاية الإتقان فى جميع ما يقوم به ويؤديه من أعمال سواء كانت فى عبادة الله، أو عمارة الأرض، فى مسجد، أو فى مصنع ، فى البيت، أو فى خارجه، لأنه إنما يراعى ويراقب ربه ويعمل العمل من أجله، وربه لا يغفل ولاينام، ولكنه حى قيوم لا تأخذه سنة ولا نوم وهو يسمع ويرى، وتعرض عليه جميع الأعمال، ولذلك فإن مبدأ الإحسان هذا بتلك الروح، أساس عظيم من أسس الفلاح التى يجب على القائمين بالتغيير أن يستفيدوا منها، وينموها فى نفوس الناس سواء كانوا طلبة فى مدارس، أو جامعات، عاملين فى مصانع، أو وزارات ، أو مؤسسات، أو منظمات مختلفة، ولماذا لانحسن ونتعود على الإحسان والله أحسن إلينا فى كل شيء؟ فكيف يمكن أن يكون الأداء الفردى والتنظيمى الذى لا يعمل لمجرد أن هناك من يراقبه من البشر ولكنه يعمل كأنه يرى الله فإن لم يكن يرى الله فإن الله يراه.

٤- ثم لننظر أيضا إلى ذلك المبدأ العظيم الآخر الذى تتضمنه الآية، وهو عدم إرادة الفساد فى الأرض، أو إتيانه لأن الله - سبحانه وتعالى - «لا يحب المفسدين» وكيف يحب الله - سبحانه وتعالى -المفسدين؟ وكأنى أفهم أن من هذا الفساد التطرف، والانحراف عن ذلك الوسط المعتدل السابق تحديده فى تلك الآية، ولذلك لما رفض قارون هذه النصيحة الغالية، واستمر على تكبره، وانحرافه وجهله كانت نتيجة ذلك ونهايته هي الخسران المبين فى الدنيا وفى الآخرة ﴿ **فَخَسَفْنَا بِهِ وَبِدَارِهِ الْأَرْضَ فَمَا كَانَ لَهُ مِن فِئَةٍ يَنصُرُونَهُ مِن دُونِ اللَّهِ وَمَا كَانَ مِنَ الْمُنتَصِرِينَ** ﴾ إلى قوله تعالى: ﴿ **تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ** ﴾ [القصص: ٨١ - ٨٣].

خلاصة ونتائج

تم فى هذا الفصل محاولة تحديد مفهوم، وطبيعة النفس باعتبارها أساس ومدخل التغيير التنظيمى فى الإسلام، ولقد تم التعرض لذلك من خلال تحديد جوهر ومفهوم النفس فى الإسلام، ومكونات الإنسان، وكيف خلق، والغاية من خلقه، وعلاقاته بما يحيط به من سائر الكائنات الأخرى، وحاجاته الفطرية وكيفية إشباعها فى الإسلام والمداخل الأخرى.

ومن أهم النتائج التى توصل إليها الباحث فى هذا الفصل ما يأتى:

١- أن مفهوم النفس الذى يرد فى هذا البحث يتضمن الإنسان باعتباره كلا مركبا من جسم مدرك بالبصر «الطين»، وروح مدركة بالبصيرة.

٢- أن التغيير يكون لما بالنفس وليس تغيير النفس، بمعنى تغيير فطرتها.

٣- أن الإنسان منذ أن خلق ، خلق لغاية تتلخص فى تحقيق العبودية الكاملة لله، وأنه قد زود بكل الوسائل التى تمكنه من تحقيق هذه الغاية منذ أن خلق.

٤- أن الإنسان ليس كائنا معزولا عن بقية المخلوقات فى الكون، ولكنه يمثل نظاما مفتوحا متكاملا يعيش فى نظام كونى أكبر فى ظل علاقة تفاعلية حددها له الله - سبحانه وتعالى - كما يصورها شكل (٩).

٥- أن الإسلام ينظر للإنسان المتوازن باعتباره روحا وجسدا، وأن له حاجات جسدية وأخرى روحية ويجب تحقيق إشباع متوازن لكليهما، على عكس سائر المذاهب الأخرى التى غالبا ما تتطرف نحو أحد الجانبين على حساب الآخر.

هوامش

١– انظر على سبيل المثال: الراغب الأصفهانى (ت ٥٠٢هـ). **الذريعة إلى مكارم الشريعة**، تحقيق ودراسة د. أبو اليزيد العجمى، (القاهرة: الوفاء: ١٩٨٧)، ص ٧٥ : ٧٦

٢– جودت سعيد، **حتى يغيروا ما بأنفسهم بحث فى سنن تغيير النفس والمجتمع**، (دمشق: المؤلف، ١٩٧٧)، ط ٣، ص ٥٢

٣– الراغب الأصفهانى ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ٩١

٤– جودت سعيد، **مرجع سبق ذكره** ، ص ٥٨

٥– من الآيات الدالة على أن النفس يقصد بها الإنسان كله ما يأتى:

﴿**قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا**﴾ [التحريم: ٦] ﴿**وَفِى أَنفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ**﴾ [الذاريات: ٢١] ﴿**سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِى الْآفَاقِ وَفِى أَنفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ الْحَقُّ**﴾ [فصلت: ٥٣] ﴿**وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ نَسُوا اللَّهَ فَأَنسَاهُمْ أَنفُسَهُمْ**﴾ [الحشر: ١٩].

٦– ذكر الراغب الأصفهانى تعريفا قريبا من ذلك حيث قال:

«الإنسان مركب من جسم مدرك بالبصر، ونفس مدركة بالبصيرة» فهو هنا جعل النفس جزءاً من الإنسان وعنى بها الروح حيث قال بعد ذلك بقليل: «فالإشارة بالروح إلى النفس، وإضافته تعالى الروح إليه تشريفا لها». والباحث يميل إلى ما حددته آيات القران السابقة من كون النفس يقصد بها الإنسان ككل والذى هو مركب من جسد وروح كما اخترت التعريف المذكور للإنسان، وهذا ما أيده الأستاذ الدكتور أبو اليزيد العجمى محقق الكتاب انظر، الراغب الأصفهانى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٧٥–٧٦ وهامشيهما و كذلك: ابن القيم، **مدارج السالكين**، (القاهرة: دار التراث العربى، ١٩٨٢)، ص٥ :٦، بالإضافة إلى الآيات المذكورة فى هامش رقم (٥) مباشرة.

٧– د. محسن عبدالحميد، **المذهبية الإسلامية والتغيير الحضارى**، (قطر: رئاسة المحاكم الشرعية والشئون الدينية، كتاب الأمة، الطبعة الثانية)، (١٦، ١٤٠٤هـ)، ص ٧٩ : ٨٠

٨– سوف يتم تناول هذه النقطة بالتفصيل فى موضع آخر من هذا الفصل.

٩– جودت سعيد، **مرجع سابق**، ص٥٨

١٠ – ولعل ما سبق أن أشرنا إليه من أقوال د. ألكسيس كاريل فى كتابه **الإنسان ذلك المجهول** خير دليل على ذلك. فصل ٥

١١– للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى: الحافظ عماد الدين، أبى الفداء إسماعيل بن كثير، **تفسير القرآن العظيم**، (حلب: مكتبة التراث الإسلامى ١٩٨٠)، ١/ ٧٢: ٧٤

١٢ – (زجا) الشىء زجوا: تيسر واستقام، المعجم الوسيط، ١/ ٤٠٤

١٣– الراغب الأصفهانى، مرجع سبق ذكره، ٩٠:٩١

١٤– **مرجع سبق ذكره** مباشرة، ص ٩١ : ٩٢

١٥– **مرجع سبق ذكره** مباشرة ، هامش ص ٩٢

١٦– سيد قطب، **مقومات التصور الإسلامى**، (القاهرة : دار الشروق، ١٩٨٧)، ط، ٢ ص ٣٧٣

١٧– وهناك كثير من الآيات حول هذا الموضوع منها سورة (الحج : ١٨) (الإسراء : ٤٤)، (مريم : ٩٣)

١٨– للمزيد من التفصيل حول الموضوع يمكن الرجوع إلى :

– أبى الحسن الحسينى الندوى **ماذا خسر العالم بانحطاط المسلمين**، (الإسكندرية : دار عمر بن الخطاب، ١٤٠٢هـ – ١٩٨٢م) .

– سيد قطب، **الإسلام ومشكلات الحضارة**، (ليبيا ، طرابلس: دار مكتبة النور، ١٣٨٨هـ – ١٩٦٨م) .

– ميرزا محمد حسين، **الإسلام وتوازن المجتمع**، (القاهرة : سلسلة الثقافة الإسلامية (٣٥) ذو القعدة ١٣٨١هـ – مايو ١٩٦٢م)، ترجمة فتحى عثمان .

١٩ – ألكسيس كاريل، **الإنسان ذلك المجهول**، تعريب شفيق أسعد فريد (بيروت : مكتبة المعارف، ١٩٨٣) ص ١٦ : ١٩

٢٠ – **المرجع السابق**، ص ٢١ : ٢٤

٢١ – ألكسيس كاريل، **مرجع سابق**، ص ٣١٦ : ٣١٩ من كتابه .

٢٢– د . محسن عبدالحميد، **المذهبية الإسلامية والتغيير الحضارى**، **مرجع سابق**، ص ٧٢

٢٣– تم الرجوع فى هذه النماذج بالكامل إلى : د . محسن عبدالحميد، **المرجع السابق**، ص ٧١ : ٧٦

٢٤– د . محسن عبدالحميد، **المذهبية الإسلامية والتغيير الحضارى**، **مرجع سابق**، ص ٧٢

٢٥– **المرجع السابق**، ص ٧٢ : ٧٣

٢٦– **المرجع السابق**، ص ٧٣

٢٧ – **المرجع السابق**، ص ٧٣

٢٨– د . محسن عبدالحميد، **مرجع سابق**، ص ٧٣ : ٧٤

٢٩– **المرجع السابق**، ص ٧٤

٣٠– **المرجع السابق**، ص ٧٤ : ٧٥

٣١ – **المرجع السابق**، ص ٧٥

٣٢ – د . محسن عبدالحميد، **مرجع سابق**، ص ٧٥ : ٧٦

٣٣– ابن قيم الجوزية، **مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين**، (القاهرة : دار التراث العربى، ١٤٠٣هـ – ١٩٨٢م)؛ ١ / ١١، ويمكن أيضا الرجوع إلى تفسير ابن كثير ، مرجع سبق ذكره، جزء ١ / ٢٦ : ٣٢

٣٤ – يمكن أيضا الرجوع إلى: سورة (الأعراف، ٢٦، ٣١: ٣٤)، (آل عمران، ١٤: ١٧)، (البقرة: ١٩٧).

٣٥– من محاضرة ألقاها د. رشدى فكار، فى نادى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة. الجمعة ١٩٨٧/١٠/٢٠

٣٦ – سبق الإشارة إلى ذلك فى موضع سابق، وللمزيد يمكن الرجوع إلى:

– ألكسيس كاريل، **مرجع سبق ذكره.**

– محسن عبدالحميد، **مرجع سبق ذكره.**

– سيد قطب، **الإسلام ومشكلات الحضارة، مرجع سبق ذكره**، وغيرهم.



الفصل الثامن

طبيعة النفس وحالاتها فى الإسلام والمداخل الأخرى

تمهيد:

يتناول الباحث فى هذا الفصل – بإذن الله تعالى – تحديدا لطبيعة النفس من حيث الخير والشر، وما فطرت عليه والحالات المختلفة التى يمكن أن تتمثلها وأثر ذلك على محاولة تغييرها، أو التعامل معهاوإدارتها.

ويهدف الباحث من وراء ذلك إلى إلقاء المزيد من التوضيح لطبيعة النفس فى المدخل الإسلامى وموقفها من حيث الفطرة تجاه الخير والشر، لتحديد ما إذا كانت فطرة النفس خيرا محضا، أو شرا محضا، أو هى خليط بين الاثنين، ولتحديد الحالات التى يمكن أن تكون عليها أى نفس فى أى لحظة من اللحظات، والحالة التى تعتبر هدفا تغييريا يجب الوصول إليه.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نتوصل إلى تحديد الأسلوب الواجب اتباعه للتعامل مع الأنفس، تغييرا، أو إدارة.

وسوف يتم الإشارة إلى نظرة المداخل الأخرى للنفس وانعكاس ذلك على أسلوب التعامل معها، ثم نعرض بالتفصيل للمدخل الإسلامى ونظرته المتوازنة ، والوسطية لطبيعة النفس، وتطبيقات من القرآن الكريم.

نظرة المداخل الأخرى للإنسان وأثرها على الأسلوب الإدارى المستخدم

نظرا لأن السلوك الإنسانى إنما هو غالبا محصلة لما يعتمل فى النفس من أفكار ومعتقدات – حتى إن كانت وهمية – فإن معظم من يديرون الناس ويتعاملون معهم على أى مستوى من المستويات الإدارية وفى أى منظمة من المنظمات، إنما يتحدد سلوكهم الإدارى بناء على تلك المعتقدات حول الإنسان الذى يتعاملون معه.

ولقد لخص أحد علماء الإدارة البارزين هو « دوجلاس مجروجر » الأنماط الإدارية التى تتحدد بناء على فهم الإنسان فى نظريتين هما[1]:

(أ) نظرية (X):

وتفترض أن الناس يكرهون العمل، وأنهم يجب أن يعاقبوا فهم سيئون بطبعهم، وأنهم يهربون من تحمل المسئولية ويجب أن يدفعوا ويوجهوا نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

(ب) نظرية (Y):

وأما هذه النظرية فإنهاتركز على افتراض أن الشخص المتوسط يهتم بعمله، ولديه رغبة ليدار ذاتيا، ويبحث عن المسئولية، وطاقته تكون خلاقة فى حل مشاكل العمل أى أنه خير بطبعه.

وبالرغم من أنهما يمثلان مدخلين فى الإدارة ظلا سائدين على مدى ما يقرب من ثلاثين عاما، أو يزيد وهما المدخل التقليدى، أو المدرسة الكلاسيكية والمدخل الإنسانى إلا أن (مجروجر) افترض أن النظرية الأخيرة هى الأفضل فى تحقيق فعالية المنظمة، وهذا بالطبع ليس صحيحا، بل إنه نفسه لم ينكر أن هناك بعض المواقف التى يمكن فيها لنظرية (X) أن تعمل بكفاءة، وأخرى لا تعمل فيها بنفس الكفاءة وكذلك نفس الكلام ينطبق على نظرية (Y).

وهذا هو ما دفع بعض الباحثين ليتساءلوا: لماذا يحدث ذلك وكيف يمكن للمديرين أن يحلوا هذا الاضطراب؟

ثم حاولوا التوصل إلى تفسير لذلك بتحديد نظرية جديدة أسموها النظرية الموقفية (Contingency Theory) ، أو ما وراء نظرية (Y). (Beyond Theory Y) حيث خرجوا من كل ذلك بأنه ليس هناك نظرية بعينها تصلح للتعامل مع جميع الناس فى جميع المنظمات فى كل المواقف بنفس الكفاءة، وإنما الأمر يتوقف على طبيعة الموقف نفسه.

ففى موقف معين تكون نظرية معينة مناسبة، وفعالة فى منظمة معينة وفى موقف آخر لا تكون هذه النظرية فعالة لنفس المنظمة(٢).

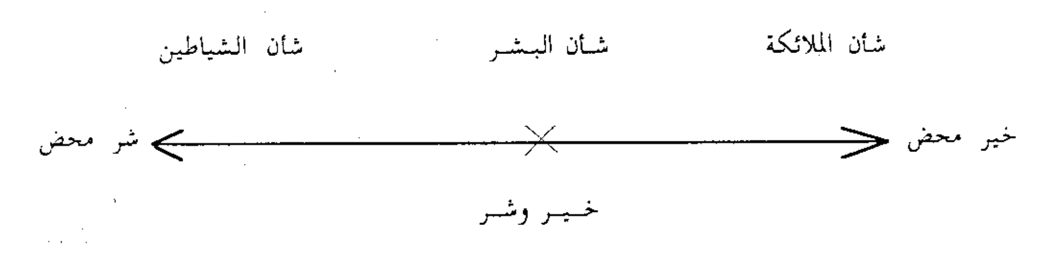
فأين الصواب والحق فى هذا الأمر والذى لا يمكن أن يعتريه شك، أو قصور؟ وما هى النظرة الصحيحة التى يجب أن ننظر بها إلى الإنسان؟ وهل هناك حسم لهذه القضية من قبل منهج الله – عز وجل – الذى خلق هذا الإنسان؟ هذا ما سنتناوله فيما يلى.

وسطية وتوازن المدخل الإسلامى فى نظرته للنفس البشرية

إن المدخل الإسلامى ينظر إلى النفس لا باعتبارها شرا محضا، ولا باعتبارها خيرا محضا، وإنما باعتبارها قد جبلت منذ الخليقة على الخير والشر، وكما يقول أبو حامد الغزالى: «فإن الشر معجون مع الخير فى طينة آدم عجنا محكما لا يخلصه إلا إحدى النارين: نار الندم و التوبة أو نار جنهم.. بل المتجرد لمحض الخير دأب الملائكة المقربين . والمتجرد للشر دون التلاقى سجية الشياطين، والرجوع إلى الخير بعد الوقوع فى الشر ضرورة الآدميين.. فقد ازدوج فى طينة الإنسان شائبتان، واصطحب فيه سجيتان وكل عبد مصحح نسبه إما إلى الملك وإما إلى آدم أو إلى شيطان، فالتائب قد أقام البرهان على صحة نسبه إلى آدم بملازمة حد الإنسان والمصر على الطغيان مسجل

على نفسه بنسب الشيطان . فأما تصحيح النسب للملائكة بالتجرد لمحض الخير فخارج عن حيز الإمكان[٣] .. وانظر شكل (١١).

ويمكن لنا أن نصور هذا الذى ذهب إليه الإمام الغزالى فى نظرته إلى تقسيم الخلائق بين الخير والشر فى الشكل التوضيحى رقم (١١) ومن النصوص القرآنية التى تؤكد على التركيب الفطرى للإنسان وتهيئته منذ البداية للخير، والشر النصوص الآتية:



شكل (١١)

تقسيم الخلائق بحسب ما فطرت عليه من الخير والشر

قال تعالى: ﴿ **وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ﴿٧﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴿٨﴾ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا** ﴾ [الشمس : ٧ : ١٠] وقال تعالى أيضا: ﴿ **إِنَّا خَلَقْنَا الإِنسَانَ مِن نُّطْفَةٍ أَمْشَاجٍ نَّبْتَلِيهِ فَجَعَلْنَاهُ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٢﴾ إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا** ﴾ [الإنسان: ٢ : ٣] وقال أيضا: ﴿ **لَقَدْ خَلَقْنَا الإِنسَانَ فِي كَبَدٍ** ﴾ إلى قوله: ﴿ **أَلَمْ نَجْعَل لَّهُ عَيْنَيْنِ ﴿٨﴾ وَلِسَانًا وَشَفَتَيْنِ ﴿٩﴾ وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ** ﴾ [البلد: ٤ : ١٠]، قال ابن كثير: «وهديناه النجدين: أى الخير والشر»، وورد فى الحديث «**هما نجدان فما جعل نجد الشر أحب إليكم من الخير**»[٤].

ومن هذه النصوص الثلاثة يتضح تماما أن الإنسان قد فطر منذ أن خلق على الخير، والشر، وبين له كلا الطريقين، وذلك بصورة تكاد تكون حيادية، وأن الميل إلى أحد هذين الطريقين إنما يكون بعمل منه فهو إما أن يزكى نفسه فيهذبها ويطهرها - بطاعة الله - من الرذائل، فيفلح، وإما أن يسايرها ويخذلها عن الهدى ويرتكب المعاصى ويفجر فيجنى الخيبة والخسران، وهنا يتضح دور الإنسان كل الوضوح فى القيام بتغيير هذه النفس وعلى أى شىء يغيرها وكيف يغيرها؟ وذلك مانجده فى هذا الإيجاز المعجز والدقيق، انظر شكل(١٠) وكما يذكر ابن كثير فى تفسيره:

«**ونفس وما سواها**» أى خلقها سوية مستقيمة على الفطرة القويمة، كما قال تعالى: ﴿ **فَأَقِمْ**

وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ﴾ [الروم: ٣٠]. وقال رسول الله ﷺ، «**كل مولود يولد على الفطرة فأبواه يهودانه، أو ينصرانه، أو يمجسانه، كماتولد البهيمة بهيمة جمعاء هل تحسون فيها من جدعاء؟**» (البخارى ومسلم)(٥)، وقوله: «**فألهمها فجورها وتقواها**» أى فأرشدها إلى فجورها وتقواها، أى بين ذلك لها وهداها إلى ما قدر لها.. وقال ابن عباس بين لها الخير والشر وكذا قال غير واحد، وقال سعيد بن جبير ألهمها الخير والشر، وقال ابن زيد جعل فيها فجورها وتقواها(٦).

وقوله: «**نبتليه**» أى نختبره «**فجعلناه سميعا بصيرا**» أى جعلنا له سمعا وبصرا يتمكن بهما من الطاعة والمعصية. وقوله – جل وعلا –: «**إنا هديناه السبيل**» أى بيناه ووضحناه وبصرناه كقوله –جل وعلا –: ﴿**وَأَمَّا ثَمُودُ فَهَدَيْنَاهُمْ فَاسْتَحَبُّوا الْعَمَىٰ عَلَى الْهُدَىٰ**﴾ [فصلت: ١٧]. وكقوله: «**وهديناه النجدين**» أى بينا له طريق الخير وطريق الشر، وهذا ما ذهب إليه الجمهور(٧).

مما سبق يتضح أن الخير والشر مفطور فى الإنسان منذ أن خلق وقد أوضح الله – تعالى – له هذين الطريقين، طريق الخير، وطريق الشر، وجعل له وازعا من نفسه يدعوه إلى الخير وينهاه عن الشر، ووازعا من خارج نفسه يدعوه إلى الشر، وهو الشيطان، ووازعا من خارجها أيضا يدعوه إلى الخير وهو الملك، وكما يقول ابن القيم: «ففى الحديث عن الرسول ﷺ أنه قال: «**إن للملك لمة بقلب ابن آدم وللشيطان لمة. فلمة الملك: إيعاد بالخير، وتصديق بالوعد. ولمة الشيطان إيعاد بالشر وتكذيب بالوعد**» ثم قرأ: ﴿**الشَّيْطَانُ يَعِدُكُمُ الْفَقْرَ وَيَأْمُرُكُم بِالْفَحْشَاءِ وَاللَّهُ يَعِدُكُم مَّغْفِرَةً مِّنْهُ وَفَضْلاً**﴾ [البقرة: ٢٦٨](٨).

ومما يدل أيضا على وجود واعظ الله – عز وجل – فى قلوب المؤمنين «ما جاء فى جامع الترمذى ومسند أحمد من حديث النواس بن سمعان عن النبى (ﷺ) قال: «**إن الله تعالى ضرب مثلا: صراطا مستقيما. وعلى كنفتى الصراط سوران، لهما أبواب متفتحة، وعلى الأبواب ستور مرخاة، وداعٍ يدعو على رأس الصراط. وداعٍ يدعو فوق الصراط. فالصراط المستقيم: الإسلام. والسوران: حدود الله. والأبواب المفتحة: محارم الله. فلا يقع أحد فى حد من حدود الله حتى يكشف الستر، والداعى على رأس الصراط: كتاب الله. والداعى فوق الصراط: واعظ الله فى قلب كل مؤمن**» فهذا الواعظ فى قلوب المؤمنين هو الإلهام الإلهى بواسطة الملائكة(٩).

ويمكن لنا أن نتصور هذه الأوجه الثلاثة المتصارعة فى (شكل ١٢) وربطها مع جانبى الخير والشر، وكذلك ربطها مع الحالات المختلفة التى يمكن أن تكون عليها النفس فى صراعها وشدها وجذبها بين جانبى الخير والشر (النفس الأمارة، والنفس اللوامة، والنفس المطمئنة).

مما سبق يتضح أن هناك عاملين فطريين يتجاذبان النفس، أى نفس، فى أى زمان وفى أى مكان، هما الخير والشر.. أو الفجور والتقوى وأن الإنسان لم يترك دون أن يوضح له ذلك سواء عن طريق الوازع النفسى الداخلى فيه، أو عن طريق الرسول الملكى، أو عن طريق غيره من صالح المؤمنين، أو عن طريق رسل الله وأنبيائه البشريين الذين يبعثهم لعباده ليوضحوا ويبينوا لهم طريق الخير وطريق الشر، وكيف يمكن أن يصلوا إلى أعلى مراتب التقوى والفلاح وذلك عن طريق تزكية النفس وتهذيبها وتطهيرها، وكيف يمكن أن يبتعدوا عن الفجور، والعصيان، والخسران وذلك عن طريق الابتعاد عن دس النفس واتباع أهوائها، أو اتباع وسوسة الشيطان، فالإنسان خلق فى وضع حيادى متوازن وترك له حرية الاختيار والعمل ليتحمل مسئولية ذلك الاختيار وذلك العمل بعد التبيين والهداية من الله، ومن ثم ﴿مَنِ اهْتَدَىٰ فَإِنَّمَا يَهْتَدِي لِنَفْسِهِ وَمَن ضَلَّ فَإِنَّمَا يَضِلُّ عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ نَبْعَثَ رَسُولًا﴾ [الإسراء : ١٥].

وبالرغم من أن الشيطان قد خلق ليكون عاملا مساعدا وداعيا إلى الشر والفجور والفتنة للإنسان، إلا أن هناك تأكيدا جازما ومتكررا على أنه ليس له سلطان على الذين آمنوا، وتزكوا، وأخلصوا، وإنما سلطانه على الذين يتولونه ويتبعونه من الغاوين[١٠].

فما هى – إذن – الحالات التى يمكن أن تكون عليها النفس بين الفجور والتقوى؟

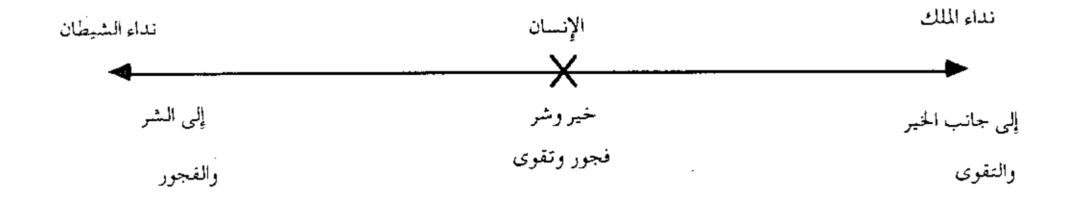
حالات النفس

إن النفس كالإناء لابد وأن يكون مملوءا فى كل لحظة، فهى تملأ إما بالفجور وإما بالتقوى، وذلك بدرجات مختلفة، وكلما زادت مساحة أحدهما كان ذلك على حساب الآخر، (شكل ١٢) والذى يزيد من مساحة التقوى والإيمان هو ما يقوم به الإنسان من عمليات التزكية المختلفة، وما يزيد من مساحة الفجور هو ما يتبعه من دس ومجاراة لهوى نفسه. ولا يمكن للنفس أى نفس أن تكون على حالة ووضع واحد ثابت لمدة طويلة، ولكنها تكون فى حالة حركة متغيرة مستمرة بين الفجور والتقوى.

والنفس يمكن أن تكون فى هذه الحركة بين ثلاث حالات (شكل ١٢) وهى:

(أ) حالة النفس الأمارة بالسوء

وهى تلك التى تمثل جانب الفجور، والهوى، واتباع الشهوات، وهى التى تأمر صاحبها بكل رذيلة ونقيصة فإن أطاعها فقد خاب وخسر مصداقًا لقوله تعالى: ﴿وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا﴾ [الشمس: ١٠] وهى التى أشار الله – سبحانه وتعالى – إليها فى قوله: ﴿إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّي﴾ [يوسف: ٥٣] وهذه النفس يجب على كل إنسان أن يحذرها ويعمل على تهذيبها، وتزكيتها، ومخالفتها.



شكل (١٢) نموذج تصورى للعلاقة بين الفجور، والتقوى، وعلاقته بحالات النفس

(ب) حالة النفس اللوامة

وهى تلك التى تمثل الوازع، أو الضمير الحى، واليقظ فى الإنسان. والذى يتصدى بحزم وحسم لما تأمر به النفس الأمارة بالسوء. حيث تلومها على ما يبدر منها من منكر وما تأتى به من شر. وعلى قدر قوة هذه النفس اللوامة ويقظتها وتدعيمها بالإيمان والعمل الصالح واتباع هدى الله -سبحانه وتعالى- والاستجابة لأمره ونهيه على قدر ما تكون قادرة على قهر وكبت عوامل الشر، والسوء فى النفس الأمارة، وعلى قدر ضعفها وبعدها عن ربها على قدر ما تقوى نوازع الشر والسوء فى النفس الأمارة.

فهذه النفس اللوامة هى التى تحاول باستمرار أن تزيد من اتجاه النفس إلى الخير، والهدف النهائى الذى يمكن أن تصل إليه هو أن تصل إلى حالة الأمن، والسلام، والاطمئنان الكامل على شرع الله واتباع هداه، والذى يمثل الحالة الثالثة. ولقد أشير، إلى هذه النفس فى القرآن بقوله تعالى: **﴿وَلَا أُقْسِمُ بِالنَّفْسِ اللَّوَّامَةِ﴾** [القيامة: ٢].

(جـ) حالة النفس المطمئنة:

وهى تلك التى تمثل قمة ما يمكن أن تصل إليه النفس فى تقلباتها من إيمان وتقوى وطاعة لله -سبحانه وتعالى- وذلك عندما تنتصر النفس اللوامة وتردع كوامن الشر لدى النفس الأمارة بالسوء، ثم تستقر على اتباع رضوان الله والقيام بحقوق عبوديته كاملة باتباع أمره، ونهيه فى كل شىء ليصل إلى الفلاح المذكور فى قوله: **﴿قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا﴾** [الشمس: ٩].

فإذا وصل المرء إلى هذه الحالة ونجح فى الاستمرار عليها (لأن هذا أمر صعب ويحتاج إلى مجاهدة مستمرة) فإنه يكون قد حقق الفوز فى الدنيا والآخرة، ولذلك فإن هذه الحالة هى التى تمثل الهدف الذى يمكن أن تصل إليه عملية التزكية للنفس. ولقد أشار الله -سبحانه وتعالى- إليها فى قوله: **﴿يَا أَيَّتُهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ (٢٧) ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَّةً (٢٨) فَادْخُلِي فِي عِبَادِي (٢٩) وَادْخُلِي جَنَّتِي﴾** [الفجر: ٢٧ : ٣٠].

وعلى ذلك فإن من المبادئ المهمة التى يجب مراعاتها:

- أن النفس فى حالة تقلب مستمر، وقلما تسكن إلى حالة واحدة بنفس الدرجة، وهى فى تقلبها أشد من القدر فى غليانه.

- ومن ثم فهى تحتاج إلى مجاهدة مستمرة لا تنقطع أبداً بهدف الوصول إلى حالة النفس المطمئنة والابتعاد تمامًا عن حالة النفس الأمارة بالسوء. وذلك من خلال أعمال التزكية، والتطهر المستمرة. مصداقًا لقوله تعالى: **﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنتُم مُّسْلِمُونَ﴾** [آل عمران: ١٠٢] فدلت هذه الآية على أن عملية التغيير للنفس تعتبر

(ديناميكية) ومستمرة، حيث إن الأمر جاء للذين آمنوا بالتقوى، حق التقوى، وليس معنى ذلك خلوهم منها، وإنما إرشادهم على طلبها والمحافظة عليها والتحقق بالمزيد منها، ثم الأمر ﴿**وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنتُم مُّسْلِمُونَ**﴾ يقتضى ضرورة الحرص واليقظة المستمرة للوصول بالنفس دائمًا إلى أعلى مراتب الإيمان والتقوى والاستمرار على ذلك حتى ملاقاة وجه الله – سبحانه وتعالى – ونظرا لأنه ليس هناك من يدرى متى يلقى وجه ربه ولا أين ﴿**وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ بِأَيِّ أَرْضٍ تَمُوتُ**﴾ [لقمان: ٣٤]، فأصبح لزامًا على المرء أن يكون دائم الحرص على الوصول إلى الوضع التغييرى النفسى الأمثل، والاستمرار عليه حتى الوفاة. كما أن ذلك هدف يجب أن يكون فى ذهن القائمين بالتغيير ولا يغيب عنهم أبدًا.

معنى الفطرة وإمكانية تغييرها

لقد تكرر استخدام لفظ الفطرة فى أكثر من موضع مما سبق وسوف يتكرر هذا اللفظ كثيراً، فما هو المقصود بمعنى الفطرة؟ وما الذى نعنيه بقولنا أن الإسلام دين الفطرة؟ وما هو انعكاس ذلك على الجانب المتعلق بالتغيير التنظيمى؟ فهل يمكن مثلا تغيير الوضع الفطرى للإنسان؟ وإذا لم يكن فما الذى يمكن عمله تجاه ذلك لإحداث عملية التغيير؟

(أ) معنى الفطرة:

«الفطرة: الخلقة التى يكون عليها كل موجود أول خلقه، والفطرة: أيضًا: الطبيعة السليمة التى لم تشب بعيب، وفى التنزيل العزيز ﴿**فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ**﴾ [الروم: ٣٠] والفطرة السليمة (فى إصطلاح الفلاسفة) : استعداد لإصابة الحكم والتمييز بين الحق والباطل.

الفطرية: القول بأن الأفكار والمبادئ جبلية وموجودة فى النفس قبل التجربة والتلقين»(١١).

وفى معنى الفطرة أيضًا ذكر أحد العلماء أن:

«الفطرة ما فطر، أى خلق عليه الإنسان ظاهراً أو باطنا، أى جسداً، أو عقلاً، فسير الإنسان على رجليه فطرة جسدية، ومحاولة مشيه على اليدين خلاف الفطرة... واستنتاج المسببات من أسبابها والنتائج من مقدماتها قطرة عقلية، ومحاولة استنتاج الشيء من غير سببه، المسمى هذا الاستنتاج فى علم الجدل بفساد الوضع، خلاف الفطرة العقلية. والجزم بأن ما نشاهده من الأشياء هو حقائق ثابتة فى نفس الأمر فطرة عقلية...

وذهب المحققون من المفسرين، الزمخشرى وابن عطية والبغوى: أن الفطرة مراد بها مجموع شريعة الإسلام.

قال ابن عطية: «والذى يعتمد عليه فى تفسير هذه اللفظة أنها الخلقة والهيئة التى فى نفس الإنسان التى هى معدة ومهيأة لأن يميز بها الله – سبحانه وتعالى – ويستدل بها على ربه ويعرف

شرائعه». وقال صاحب الكشاف: «والمعنى أنه خلقهم قابلين للتوحيد ودين الإسلام» وأرى -مازال الكلام لابن عاشور – هذا التفسير هو الذى يتعين التعويل عليه»[١٢] وهذا الكلام وما سبقه كله فى مجموعه يزيد معنى الفطرة وضوحًا، ويتكامل ولا يتناقض.

(ب) معنى أن الإسلام دين الفطرة:

ذهب البعض -- وهو الأقرب إلى الصواب – بأن مراد الله بقوله: «**فأقم وجهك للدين**» هو دين الإسلام بمجموعه فى اعتقاده وتشريعاته وأن هذا الدين هو الفطرة.. فوصف الإسلام بالفطرة لا يقصد به أنه الفطرة الظاهرية الجسدية لأن الإسلام عقائد وتشريعات وكلها مدركة بالعقل، وإنما المقصود أنه الفطرة الباطنية العقلية. وفى إضافة الفطرة إلى اسم الله – تعالى -- فى قوله «**فطرة الله**» معنى من التشريف يؤذن بأنها فطرة سامية كالإضافة فى قوله تعالى: «**صبغة الله**»........ ويتعين أن المراد بالفطرة الموصوف بها الدين هى الفطرة الإنسانية، أى الانفعالات الحاصلة لنفوس البشر فى حالة سلامة النفوس من اكتساب التعاليم الباطلة والعوائد السيئة، وهى أساس النظم التى أقيمت عليها الحضارة الأولى فى البشر من توخى الصلاح ودرء الفساد وإصابة الحق، سواء كان حصولها بالإلهام المودع فى الخلقة أم كان حصولها بواسطة تلقين الوحى الإلهى...

ومعنى وصف الإسلام فى الآية بالفطرة أنه جارٍ على ما فطر عليه البشر عقلا، فهو مقصود بالفطرة. فلأجل تلبسه بدلائل الفطرة أطلق عليه لفظ الفطرة كأنه هو الفطرة نفسها كما يقال فلان عدل.

فقد استبان – إذن – أن الآية دلت على أن جميع أصول الإسلام وقواعده تنفجر من ينبوع معنى الفطرة، والإحاطة بذلك ليست إلا لعلام الغيوب ولكن حظنا من ذلك ملاحظة أمثلة منها جامعة، والاهتداء بأشعة وصلت إلينا من منافذها الواسعة لنتدبر فيما وقع تعيينه من قبل الشارع. ونقيس عليه ما أشبهه فى حكمه»[١٣].

(جـ) حكمة أن الإسلام دين الفطرة:

ومن أجمل ما ذكر فى السبب الذى من أجله سمى الإسلام دين الفطرة ما ذهب إليه أحد العلماء الأجلاء حيث قال: «ثم إن الحكمة فى أن جعل الله الإسلام دين الفطرة أنه لما أراد جعله دينا عامًا لسائر البشرية، دائمًا إلى انقضاء هذا العالم، جعله مساوقًا للفطرة المتقررة فى نفوس سائر البشر لتكون الجامعة العامة للبشر مشتقة من الوصف العظيم المشترك بينهم، وهو وصف الفطرة، لأن شعوب البشر – وهم مختلفون فى الأخلاق والعوائد والمشارب والتعاليم – لا يمكن جمعهم جمعًا عمليًا غير وهمى فى جامعة واحدة ما لم يكن عمودها وقاعدتها شيئًا مرتكزا فى سائر النفوس، وقدراً مشتركًا بينهم لا يتخلف ولا يختلف، فذلك ضمان لانتفاء الغواية عن أتباعه وأمته بحيث لو انحرفوا عنه قليلاً لا يلبثون أن يراجعوه ويهتدوا إلى إقامته.

وقد بان بما قررته أن وصف الفطرة للدين مما اختص به الإسلام فلم يوصف دين من الأديان السالفة بأنه الفطرة، كما لم يوصف أحدها بأنه عام، ولا بأنه دائم.

فلا جرم أن هذه الأوصاف الثلاثة: العموم، والدوام، والفطرة، بينها تناسب وتلازم... إذ لا يسهل أن يضم الإسلام تحت جناحيه أمما مختلفة الحضارات، والآراء، والأخلاق، والعادات فى عصور مختلفة ما لم يكن مبنى أصوله على أساس واحد يجمعها وهو: أساس الفطرة. وبهذا يظهر موقع التزيل لآية وصف الإسلام بأنه فطرة الله التى فطر الناس عليها بقوله تعالى: «**ذلك الدين القيم ولكن أكثر الناس لا يعلمون**» وإذ قد استبان أن الفطرة هى الأصل الجامع لحقيقة دين الإسلام كان حقًا على المتفقهين فى الدين أن يلحظوا تطبيق هذا الأصل فى مواقع الاستنباط فإن شرائع الإسلام آيله إليه، وملاحظة ذلك عون عظيم للفقيه عند التردد أو التوقف أو تعارض الأدلة»(١٤).

(د) إمكانية تغيير الفطرة:

بعد أن تبين لنا معنى الفطرة وكون الإسلام دين الفطرة وحكمة ذلك.. فإن التساؤل الأخير هو: هل يمكن لإحداث التغيير أن يتم تجاهل الفطرة أو تغيير الفطرة ذاتها؟

وكما سبق أن ذكرنا - قبل ذلك - فإن كل ما كان فطريًا فى الإنسان لا يمكن تغييره كلية أو تجاهله، فإذا حدث ذلك فإن هذا يكون تكلفًا ضد طبائع الأشياء يؤدى لامحالة إلى خلل وعدم توازن ونتائج سيئة. وسرعان ما يزول أى شىء حاول الإنسان أن يتكلفه وهو أصلاً بعيد عن طباعه، وكما يقول أبو الطيب المتنبى:

وأسرع مفعول فعلت تغيرًا　　　تكلف شىء فى طباعك ضده

فالإنسان خلق منذ البداية كروح وجسد ولكل منهما حاجاته وإشباعاته التى لا بد منها، وأى ميل، أو تفريط، أو إفراط، أو تجاهل لأى منهما فإنما يعتبر ضد الفطرة ويؤدى إلى خلل كما سبق أن أوضحنا فى موضع سابق من هذا الفصل «فالإنسان مضطر إلى نوعين من الحياة: حياة بدنه التى بها يدرك النافع والضار ويؤثر ما ينفعه على ما يضره، ومتى نقصت فيه هذه الحياة ناله من الألم والضعف بحسب ذلك.. وحياة قلبه وروحه التى بها يميز بين الحق والباطل والغى، والرشاد، والهوى، والضلال، فيختار الحق على ضده»(١٥).

كما أن الإنسان خلق منذ البداية مفطورًا على الخير والشر وفيه الغرائز، والشهوات وفيه أصول الأخلاق الفاضلة، وأصول الأخلاق الرذيلة فمن حاول أن يهذب الإنسان ويغيره عن طريق إلغاء أو تجاهل جانب من هذه الجوانب تمامًا فإنه أيضًا يعتبر خاطئًا، وكما سبق، فإن النفس الإنسانية تتحرك بصورة دائمة بين الخير والشر، والمادة والروح، وأنه ليس هناك من يمكنه أن يصل إلى الخير المحض، ولا إلى الشر المحض، ولكن فى كل إنسان - مهما بلغت درجة الشر فيه - جذوة خامدة للخير، وأن لكل إنسان - مهما بلغت درجة الخير فيه - هفوات توقعه فى الشر. وأن نطاق التغيير

يكون بزيادة قدرة الإنسان على التغلب على جانب الشر فيه والاتجاه نحو المزيد من الخير والاستمرار عليه وذلك بمساعدة نفسه اللوامة التى تعمل على تزكية جانب الشر الذى تدفعه إليه نفسه الأمارة بالسوء ليصل إلى حالة الاطمئنان والأمن والرخاء والفلاح، أو ما يسمى بالنفس المطمئنة.

ولا يمكن أن يكون التغيير بتجاهل غرائز، أو شهوات الإنسان التى ركبت فيه ولكن يكون عن طريق توجيهها وتهذيبها، وإشباعها المشروع دون إفراط أو تفريط.

فالحد الذى يقوم عليه الإسلام فى كل ذلك وهو دين الفطرة، هو حد الوسط والاعتدال دون إفراط أو تفريط، أو تكلف أو مغالاة، أو تطرف، أو انحراف.

وهذا ما تجب مراعاته على كل من يحاول أن يمارس التغيير التنظيمى، أو الإصلاح فى أى موقع من المواقع، وعلى أى مستوى من المستويات، وكما يقول د. محسن عبد الحميد: «فعندما نخطط للتغيير علينا ألا ننسى جوهر الإنسان، كما فعلت المناهج التغييرية الأخرى[١٦]، وإنما لا بد لنا أن نأخذ مخطط الإسلام التغييرى فى هذا المجال فنطبقه بحسمه ومرونته، لأنه هو الحق الذى ندرك فى ظله الحقائق الثابتة والتوازن الأصيل...

فإن الله قد خلق الإنسان وأودع فيه دوافع فطرية تعبر عن تكوينه الخاص الذى تتفرع منه غرائزه التى تشكل أساس وجوده ولا يمكن للزمن أن يبدل، أو يقتل تلك الغرائز والنوازع الفطرية، فهى أصيلة فى الحياة الإنسانية فالإنسان هو الإنسان من حيث تلك الصفات الجوهرية. ولقد قرر القرآن ذلك فى قوله تعالى: ﴿**فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لا يَعْلَمُونَ**﴾ [الروم: ٣٠].

نعم إن تلك الغرائز يمكن أن تهذب وتوجه فى ظل مذهبية متناسقة حتى تتحرك فى مساراتها الصحيحة ولا تنتهى إلى انحرافات خطيرة وأمراض نفسية، وجنسية، واجتماعية»[١٧].

ثم يوضح نظرة الإنسان التوازنية لطبيعة الإنسان، وإشباع حاجاته المختلفة فيقول: «لقد نظر الإسلام إلى الإنسان من حيث هو جوهر أصيل له رغبات ذاتية فطرية لا بد أن تشبع وأن تحل مشاكلها فى ظل مذهبية ربانية تنظر إلى الإنسان نظرة أصيلة لا عرضية، ولذلك نجد أن الشريعة الإسلامية تعالج مشاكل الغرائز الإنسانية المتنوعة من مبدأ الاعتراف بوجودها.

- فجانبها الروحى يحتاج إلى مخطط عبادى يملؤه ويشعره بلذة العبودية لخالقه حتى لا يبقى تائها حائراً يعانى الفصام.
- وجانبها الجنسى يحتاج إلى مخطط اجتماعى أخلاقى يضبطه...
- وجانبها فى غريزة الشبع يحتاج إلى مخطط اقتصادى يحافظ على التوازن المعاشى الذى يمنع انتقال المجتمع إلى حياة الترف من جهة والجوع المهلك من جهة أخرى.

- وجانبها في غريزة الطموح الإنسانى يحتاج إلى مخطط يحقق آدميته ويثبت له حرية مهذبة مضبوطة...

وكذلك كل غريزة من غرائزه لو دققنا النظر فيما شرع لها الإسلام وجدنا أنه أراد المحافظة على جوهر الإنسان ممثلاً في شمولية غرائزه التى تستوعب كيانه كله، عن طريق خلق التوازن المطلوب بينها بحيث يأخذ بعضها برقاب بعض لأداء دورها كاملاً في الحياة»(١٨).

نتائج العلوم التجريبية فى الغرب تتجه أخيراً نحو وسطية الإسلام

فى بحث حديث لعالمين من علماء الغرب(١٩) نجد انتقاداً علمياً حاداً للأفكار القديمة التى سادت الغرب فى القرون الأخيرة.. «والتى اصطبغت بصبغة مادية كرد فعل إزاء هيمنة الفلسفة المدرسية المسيحية على العقول، والتى وصلت إلى حالة من التحجر العقلى والتخبط الفكرى... وقد انتهت النظرة القديمة إلى الإلحاد والاستهتار بكل القيم الأخلاقية والروحية، وفسرت السلوك تفسيراً غريزياً فسيولوجيا، وتطورت فى العصور اللاحقة إلى مذهب مادى صارم يؤمن بأذلية المادة، ويرفض - من ثم كل ما هو غيبى ولا يعترف فى تفسيره لمختلف الظواهر إلا بنوعين من العلل هما الضرورة والصدق...

وإزاء هذه النظرة العلمية المادية النزعة برزت إلى الوجود فى مطلع القرن العشرين - نظرة علمية منافسة كان من أبرز روادها أباء (الفيزياء) الحديثة (كإينشتاين)، و(هايزينبرغ)، و(بور) وغيرهم ممن استحدثوا مفاهيم جديدة كل الجدة أطاحت بالمفاهيم والنظريات الفيزيائية التى كانت رائجة منذ عصر (أرسطو)، وحتى أواخر القرن التاسع عشر. ولقد أجمعت آراء كبار العلماء فى (الفيزياء) النووية و(الكوزملوجيا) فى هذا القرن على أن المادة ليست أزليه، وأن الكون فى تطور وتمدد مستمرين، فدعوا إلى الإيمان بعقل أزلى الوجود، يدبر هذا الكون ويرعى شئونه.

ثم أعقب هذا الجيل من الفزيائيين والفلكيين جيل آخر من أمثال (شرفغتون)، (والكس)، و(سيرى) و(بنفيلد) وقفوا حياتهم كلها على دراسة جسم الإنسان فانتهت بهم أبحاثهم إلى الإقرار بأن الإنسان مكون من عنصرين جوهريين - جسد فإن وروح لا يعتريها الفناء - وأن الإدراك الحى ليس شيئاً مادياً بحد ذاته، وأن الإرادة والأفكار ليست من صنع المادة ولا من إفرازتها، بل هى - على عكس ذلك - تؤثر تأثيراً مباشراً فى العمليات الفسيولوجية ذاتها. وفى أعقاب الحرب العالمية الثانية، شعر كثيرون من علماء النفس أن إخضاع العقل للغريزة فى طريقة التحليل النفسى وإلغاءه فى المذهب السلوكى قد أفضيا إلى تجريد الإنسان من إنسانيته، فاقتحمت فى الخمسينات من هذا القرن قوة ثالثة عرفت فيما بعد باسم «علم النفس الإنسانى» ومن أبرز رواد هذه المدرسة (فرانكل) و(مازلو) و(ماى) الذين يعترفون بأولية العقل، وبعدم قابلية حصره فى الخواص الكيميائية (والفيزيائية) للمادة، وبكون الإنسان قوة واعية تملك حرية التصرف والاختيار،

ويرفضون - من ثم - تفسير السلوك البشرى كله بلغة الدوافع والغرائز. والضرورات (البيولوجية)، وردود الفعل الآلية، ويؤمنون عوضًا عن ذلك بما يسمى القيم الأخلاقية، والجمالية والجوانب الروحية، والنفسية، والفكرية»[٢٠].

ومما يثير العجب أن الذى هدم النظرية المادية ليست علوم الدين أو الفلسفة، ولكنها العلوم الطبيعية التى تتعامل أساسًا مع المادة، والتى استند إليها أصحاب النظرة القديمة فى تبرير وجهة نظرهم.

وعلى حد قول الفيزيائى (يوجين ويجنر) (Eugene Wegner) «كان جيل العلماء الطبيعيين، إلى عهد غير بعيد، ينكرون بشدة «وجود» العقل، أو الروح. على أن النجاح الباهر الذى حققه علم الفيزياء الميكانيكية والفيزياء العيانية بصورة أعم، وكذلك علم الكيمياء، قد حجب الواقع الجلى، ذلك الذى يقول إن الأفكار والرغبات والعواطف ليست من صنع المادة.

وكان مقبولاً عند العلماء الطبيعيين على نحو يشبه الإجماع أن لا شىء هناك سوى المادة»[٢١]، ثم جاءت نظرية النسبية و(ميكانيكا) الكم خروجا على تلك النظرة. «فلقد حلت الفيزياء فى القرن العشرين تدريجيا محل المذهب المادى بتأكيدها أن الفكر يقوم بدور جوهرى فى الكون. وإنه لأمر مثير حقا أن يصدر هذا التأكيد عن علم الفيزياء»!![٢٢].

وصدق الله العظيم إذ يقول: ﴿سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِي الآفَاقِ وَفِي أَنفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ الْحَقُّ أَوَ لَمْ يَكْفِ بِرَبِّكَ أَنَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ﴾ [فصلت: ٥٣].

خلاصة:

وعلى ذلك فإن المذهبية التغييرية الإسلامية تعمل على العودة بالإنسان إلى الوسطية والتوازن والبعد عن الإفراط أو التفريط، ولا تنظر إليه باعتباره شيطانًا أو ملاكًا، وإنما باعتباره إنسانًا يصيب ويخطئ يثاب على الصواب ويعاقب على الخطأ، ماديا ومعنويا دنيويا وأخرويا، وأن له حاجات مادية وحاجات روحية يجب أن يتم إشباعهما بصورة متوازنة دون إفراط أو تفريط، وأنه يجب العمل على تغيير ما بنفسه والوصول إلى أعلى درجات التقوى والصلاح المؤدية إلى الفلاح التنظيمى ومن ثم الوصول بأدائه إلى أعلى درجات الإتقان والإحسان والاستفادة من كل الطاقات، والمواهب الكامنة لديه.

تطبيقات إدارية لمفهوم وطبيعة النفس فى الإسلام

إن النظرة إلى الإنسان، فى المدخل الإسلامى - كما سبق أن أوضحنا - تعتبر نظرة متكاملة باعتباره روحًا وجسدًا، مفطوراً على الخير والشر فلا هو شرير بطبعه (كما تصور ذلك نظرية X) ولا هو خير بطبعه (كما تصور ذلك نظرية Y)، ولكنه ينطوى على الأمرين كليهما، الخير والشر،

أو الفجور والتقوى، ولكن بنسب مختلفة بين الأفراد المختلفين، بل وبين الفرد الواحد فى المواقف المختلفة.

ومن ثم يجب أن تكون نظرة كل قائد مسلم لمرؤسيه نظرة شاملة متوازنة عادلة، وتحاول دائمًا أن تنفذ إلى جانب الخير فى النفس الإنسانية فتقويه وتدعمه، وتعمل فى نفس الوقت على إخماد جذوة الشر، أو الفجور الموجود فيها.

ويترتب على ذلك أيضًا أسلوب الإدارى المسلم فى الجزاء.

فالجزاء يجب أن يكون عادلاً، فيعاقب المخطئ على قدر خطئه، ويثاب المحسن على قدر إحسانه، وذلك ماديًا ومعنويًا، سلبًا وإيجابًا، كما يجب ألا ننسى فى دائرة الجزاء كمسلمين التذكير بالجزاء الأخروى، وأهميته ودوره فى إيجاد الوازع النفسانى لمراقبة المسلم لذاته خشية الله، وما سوف يلقاه منه - سبحانه وتعالى - يوم العرض عليه من ثواب، أو عقاب، وهو ما سبق أن أسميناه بمبدأ «الإحسان».

وفيما يلى سوف نستعرض بإيجاز نموذجين من نماذج الإدارة الناجحة التى أوردها القرآن الكريم لنرى بعض ما فيهما من مبادئ توضح الأسلوب الإدارى الشامل والمتوازن فى الإسلام وهما:

- نموذج ذى القرنين.

- نموذج سليمان (عليه السلام).

أولاً: نموذج ذى القرنين

حيث ذكره القرآن فى سورة الكهف ومما أخبرنا من قصته قوله تعالى: ﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَن ذِي الْقَرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُو عَلَيْكُم مِّنْهُ ذِكْرًا ﴿٨٣﴾ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴿٨٤﴾ فَأَتْبَعَ سَبَبًا ﴿٨٥﴾ حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ مَغْرِبَ الشَّمْسِ وَجَدَهَا تَغْرُبُ فِي عَيْنٍ حَمِئَةٍ وَوَجَدَ عِندَهَا قَوْمًا قُلْنَا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِمَّا أَن تُعَذِّبَ وَإِمَّا أَن تَتَّخِذَ فِيهِمْ حُسْنًا ﴿٨٦﴾ قَالَ أَمَّا مَن ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُّكْرًا ﴿٨٧﴾ وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءً الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا﴾ [الكهف: ٨٣: ٨٨] ففى هذا النموذج القيادى الفذ تجد نظره متكاملة لطبيعة وجوهر الإنسان انعكست على أسلوب تعامله وتحفيزه سلبًا وإيجابا، ماديًا ومعنويًا، دنيويا وأخرويا. وذلك لتتناسب مع طبيعة وفطرة الإنسان التى تتضمن الروح والجسد، والفجور والتقوى. فنجده يقرر أسلوبه الإدارى التغيرى فيما يأتى:

أ - معاقبة المخطئ:

١ - وذلك بعقاب مادى ومعنوى فى الدنيا.

٢ – ثم تذكيره بما ينتظره من عذاب فى الآخرة، وهذا يشمل الروح والجسد وتكامل الدنيا والآخرة فى العقاب مصدقا لقوله تعالى عن ذى القرنين: ﴿ **وأما من ظلم فسوف نعذبه ثم يرد إلى ربه فيعذبه عذابا نكرا** ﴾.

ب – إثابة المحسن:

وذلك كما يأتى:

١ – تذكيره وإشعاره بالجزاء الأخروى وجعله فى المقدمة ﴿ **فإن له جزاءً الحسنى** ﴾.

وذلك يؤدى إلى إحياء روح الإحسان لدى الإنسان ليؤدى أى عمل بإتقان وإخلاص، ليس خوفا من مراقبة هذا أو ذاك، وإنما ابتغاء مرضاة الله وانتظار ثوابه، ومراقبة وتقوى لمن لا يغفل ولا ينام.

ولذلك كان تركيز ذى القرنين على الجزاء الأخروى أولا لمن أحسنوا، إدراكا نافذا وصائبا، وحكيما لذلك القائد الناجح، فما أحرى كل قائد مسلم فى أى منظمة أن يحيى ذلك الخلق لدى مرءوسيه.

٢ – إعطاؤه جزاء دنيويا يتناسب مع صنيعه؛ وذلك ماديا ومعنويا، مصداقا لقوله تعالى: ﴿ **وسنقول له من أمرنا يسرا** ﴾ والتركيز إنما جاء هنا على المعنوى لأنه غالبا ما يهمله القادة فى معاملة مرؤسيهم، فإذا استحق أحدهم مكافأة على عمل جيد أداه كان الاهتمام فقط بالعطاء المادى وكأن الإنسان حيوان لا يهتم إلا بالإشباعات المادية، ولقد ظلت هذه النظرة سائدة فى الفكر الإدارى منذ بدايته وإلى عهد قريب حيث بدأ الاتجاه الإنسانى فى الإدارة ولو نظريا أما عمليا وواقعيا فما أظن أن هذه النظرة مازال لها من السيادة حظ وافر»[٢٣]، ولكن ذا القرنين لا ينظر للإنسان تلك النظرة الأحادية المبتورة، ولكنه ينظر إليه باعتباره إنسانا له كيانه ووجدانه، وعاطفته، وروحه، وجسده فقبل أن يعطيه مكافأة مادية، ومع إعطائه وبعد إعطائه لابد بما هو أهم من ذلك وهو التقدير والثناء والقول الحسن والذكر الجميل عن أنه أحسن فى أداء واجبه، وهناك كثير من النصوص القرآنية فى غير هذا الموضع تؤكد أهمية هذا المبدأ وهو المعاملة الإنسانية والقول المعروف لأنهما أفضل من صدقة يمكن أن يتبعها معاملة غير إنسانية وسيئة، فما بالنا بمن يأخذ أجرا مقابل عمل ﴿ **قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِّن صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَا أَذًى وَاللَّهُ غَنِيٌّ حَلِيمٌ (٢٦٣) يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تُبْطِلُوا صَدَقَاتِكُم بِالْمَنِّ وَالأَذَىٰ** ﴾ [البقرة:٢٦٣:٢٦٤]. ﴿ **فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ** ﴾ [آل عمران:١٥٩]، فإذا كان هذا هو سلوك القائد الأعلى فلا شك أنه يكون قدوة لجميع مستويات الإدارة فى التعامل مع المرءوسين.

(جـ) إرشاد المستضعفين إلى المنهج التغييرى الحق دون مقابل:

ويتضح ذلك من موقف ذى القرنين من أولئك القوم الذين بلغوا من التخلف درجة كبيرة حتى لقد وصفهم القرآن بقوله: ﴿ **حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ بَيْنَ السَّدَّيْنِ وَجَدَ مِن دُونِهِمَا قَوْمًا لَّا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ قَوْلًا** ﴾ [الكهف:٩٣]، حيث طلبوا منه مطلبا وهو: ﴿ **قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَن تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا** ﴾ [الكهف:٩٤]، فكان رد ذى القرنين عليهم: ﴿ **قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا** ﴾ [الكهف:٩٥] ثم أخذ يشركهم فعليا فى بناء هذا الردم موضحا لهم عناصره – كيف – فقد ضمن لهم معرفة (سر الصنعة المتقدمة)، والتى تمكنهم من الاعتماد على الذات بعد ذلك، حيث قال: ﴿ **آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا** ﴾[الكهف:٩٦].

فكأنه بدلا من أن يعطيهم سمكة أعطاهم – ليس فقط الشبكة – وإنما المعرفة التى يتمكنوا بها من صنع الشبكة، وكل ذلك دون مقابل إنما ابتغاء وجه الله، وقياما بدوره الاستخلافى فى الأرض – ثم يذكرهم بأهم ما فى الأمر – وهو السبب فى كل هذه النعمة التى تعلمها، وهذا التمكين الذى عليه، وأنه بفضل رحمة الله تعالى وكرمه عليه، فكما سبق أن زهد فى أى مقابل مادى منهم نظير ما يقدمه لهم من خدمات جليلة قائلا لهم: ﴿ **مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ** ﴾، نجده أيضا يقول بعد بناء هذا السد: ﴿ **هَٰذَا رَحْمَةٌ مِّن رَّبِّي** ﴾ ثم يذكر باليوم الآخر والحساب ﴿ **فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا** ﴾ [الكهف:٩٨].

إذن نستخلص من هذا الموقف أيضا:

١ – أن المؤمن حينما يكون على أرفع درجة من الحضارة والتمكن فى الأرض لا يستغل الضعفاء والفقراء والمتخلفين ولكن مهمته أن يعاونهم ويساعدهم على أن يغيروا ما بأنفسهم، دون عنت أو انتهازية.

٢ – إنه لا يأخذ حتى مقابل مساعدته ويكتفى بفضل الله الذى منحه إياه فإنه إنما يؤدى مهمة وكله الله بها.

٣ – إنه لا يساعد الآخرين بإعطائهم فقط لكنه يمكنهم من وسائل المعرفة الحقيقية التى تمكنهم من الاعتماد على الذات.

٤ – الدعوة المستمرة إلى التغيير الحق، وهو حمل الأنفس أن تستقيم على منهج الله وتؤدى له حق العبودية كاملا، فهو مصدر كل خير ورحمة، وهو الذى يحاسب ويجازى كل عامل عما قدمت يداه، ولذلك نجد ذا القرنين يذكّر هؤلاء القوم بكل ذلك بقوله لهم: ﴿ **هَٰذَا رَحْمَةٌ مِّن رَّبِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا** ﴾ [الكهف:٩٨].

ثانيا: نموذج سليمان (عليه السلام):

فلنتدبر معا تلك الآيات التي وردت فى قصته في سورة النمل والتى تتعلق مباشرة[٢٤] بهدفنا فيقول تعالى: ﴿ وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ ﴿٢٠﴾ لأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ ﴾ [النمل: ٢٠: ٢١]، ولنقف عند هاتين الآيتين، لنتعرف على نموذج آخر للقائد اليقظ العادل الشاكر حيث يتضح منه ما يأتى:

أ - قائد يقظ:

فهو يقظ فى إدارته، فبالرغم من أنها تتكون من عدد هائل ومتنوع من المرءوسين حيث ﴿ حُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالإِنسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ ﴾ [النمل: ١٧]، إلا أنه اكتشف غياب الهدهد بمجرد غيابه عن موقعه الذى حدده له.

إذن فالقائد يجب أن يكون يقظا ومتفتحا لكل ما يحدث حوله في منظمته، ليتأكد دائما أن كل شيء يسير كما سبق أن حدد له، وأن كل فرد يعمل ما طلب منه، ويؤدى الدور الذى كلف به.

ب - قائد جاد:

فهو لم يترك هذا الخطأ الذى ارتكبه الهدهد يمر دون أن يتوعده بالعقاب، وأمام باقى زملائه المرءوسين، أى أنه لابد وأن يكون هناك عقاب لمن يخطئ وأن هناك ثوابا للمحسن فلا يترك الأمر فوضى، وإلا سرت روح اللامبالاة والإهمال والتسيب.

جـ - قائد عادل:

فهو لم يجعل هذا العقاب مطلقا وإنما حدده ليكون على قدر الخطأ والجرم الذى ارتكبه الهدهد، إذا ثبت أنه أخطأ، وهذا ثابت لتغيبه دون إذن مسبق.

- فربما يكون الهدهد -مثلا- متكاسلا ومقصرا ومتهاونا ومستهترا ففي هذه الحالة لابد أن يعاقب ويعذب عذابا شديدا ﴿ لأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا ﴾.
- وربما يكون -مثلا- متمردا ومتعمدا وثائرا ففى هذه الحالة لابد أن يكون العذاب أكبر وقد يصل إلى الذبح ﴿ أَوْ لأَذْبَحَنَّهُ ﴾.
- وقد يكون الهدهد لديه عذر وحجة بينة وقاطعة فحينئذ عليه أن يأتي بها، لإنقاذه مما سبق أن حدد له من عقاب ﴿ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ ﴾.

ومن ثم يمكن استخلاص المبادئ التالية التى يجب أن يتبعها القادة عند عقاب المخطئ:

١ - لا يعاقب المخطئ إلا إذا ثبت عليه الخطأ، ولم يستطع أن يأتى بعذر يمكن قبوله ببينة واضحة.

٢ – أن العقاب يجب أن يختلف فى درجته حسب درجة الخطأ (حجما، وإصرارا، وتكرارا).

٢ / ١ فالخطأ الصغير ليس كالخطأ الكبير.

٢ / ٢ والخطأ العمد ليس كالذى حدث عن جهل وغير قصد.

٢ / ٣ والخطأ الذى يحدث لأول مرة ليس كالذى تكرر مرات عديدة.

د – قائد متواضع:

فهو قائد إنسان متواضع يعامل مرؤسيه بكل إنسانية ورفق ويظهر ذلك فى الموقف التالى من القصة عندما حضر الهدهد وجلس قريبا منه وحدثه حديث الواثق بأنه يعلم ما لا يعلمه سليمان نفسه..!! ثم قص عليه سبب غيابه، والدور العظيم الذى أداه أثناء ذلك الغياب، ومع ذلك قال له سليمان: ﴿ **سَنَنظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ** ﴾ وأرسله.. إلى آخر القصة،! ﴿ **فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِن سَبَإٍ بِنَبَإٍ يَقِينٍ** ﴾ [النمل:٢٢].

هـ – قائد قادر على تنمية المواهب وتفجير الطاقات:

إنه قائد ناجح استطاع أن يحصل على أعلى أداء تنظيمى حيث كان أداء الدور لدى جميع الأفراد العاملين فى منظمته – مملكته – من أكمل ما يمكن، وهو الهدف الذى يسعى إليه فى النهاية أى قائد ناجح ولقد ظهر بوضوح الانصهار الكامل بين أهداف منظمته العليا وبين الأهداف الفردية، كما بدا واضحا وجود درجة عالية من الفهم لطبيعة هذه الأهداف وطبيعة الدور اللامحدود المنوط بكل فرد لتحقيقها.

ويبدو ذلك جليا فى:

١ – موقف الهدهد: (كممثل عن الطير):

– الذى كان فهمه لهدف المنظمة وهو إعلاء كلمة لا إله إلا الله فى كل مكان واضحا.

– ثم فهمه لدوره وأداؤه لهذا الدور كان كاملا لتحقيق هذا الهدف.

– فكان موقفه سببا فى إسلام مملكة بالكامل هى مملكة سبأ.

٢ – موقف ودور عفريت من الجن (كممثل للجن):

وذلك عندما طلب سليمان من أحد الحاضرين أن يأتى بعرش بلقيس ﴿ **قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَن تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ** ﴾ [النمل:٣٩].

٣ – موقف ممثل الإنس:

حيث بدا دوره أيضا واضحا حيث فاق الجن فى قيامه بالمهمة التى طلبها سليمان عليه

السلام : ﴿قَالَ الَّذِى عِندَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَن يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ﴾[النمل: ٤٠].

و - قائد شاكر:

فهو قائد مؤمن شاكر لربه، كلما زاده من نعمه، ويبدو ذلك واضحا فى موقفين من مواقف القوة والنعمة التى من الله عليه بها وهما:

١ - لما رأى العرش عنده فعلا فى لحظة كما وعد بذلك الذى عنده علم من الكتاب فإن ذلك لم يزده إعجابا بنفسه وغرورا بملكه، وإنما كان رد فعله: ﴿فَلَمَّا رَآهُ مُسْتَقِرًّا عِندَهُ قَالَ هَذَا مِن فَضْلِ رَبِّى لِيَبْلُوَنِى أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّى غَنِىٌّ كَرِيمٌ﴾ [النمل: ٤٠].

فهو يعترف أن ذلك من فضل الله عليه، وأنه ابتلاء له، هل يشكر ويذكر ذلك الفضل، أم يكفر؟ ولاشك أن الجزاء معروف وهو إنما ينعكس على النفس فى الحالتين والله غنى وكريم، والشكر يؤدى إلى المزيد من النعم، والكفر يؤدى إلى زوالها «انظر نموذج شكل(٥)،(٨)».

٢ - لما سمع وفهم قول النملة تحذر باقى النمل منه هو وجنوده أن يحطموا بيوتهم حينئذ ﴿فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِى أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِى أَنْعَمْتَ عَلَىَّ وَعَلَىٰ وَالِدَىَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِى بِرَحْمَتِكَ فِى عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ [النمل: ١٩].

وهذا الدعاء فيه قمة الشكر لله، والإيمان به حق الإيمان واعتراف بفضله ونعمه.

فهو بذلك يعطى صورة صادقة وكاملة لاكتمال التغيير فى جانبه الإيجابى كما سبق أن تناولناه، وكما يلخصه شكل (٥) ، (٨).

خلاصة ونتائج

لقد تناول الباحث فى هذا الفصل طبيعة النفس محاولا تحديد طبيعتها وما فطرت عليه من خير ومن شر، وحالاتها المختلفة التى يمكن أن تتكون عليها مع الإشارة إلى موقف المدارس والنظريات الإدارية من النفس وانعكاس ذلك على الأسلوب الإدارى المستخدم «نظرية X، ونظرية Y »

ومن أهم ما توصل إليه الباحث فى هذا الفصل ما يأتى:

١ - أن الإنسان ليس شرا محضا ولا خيرا محضا، وإنما هو خلق مفطور على الخير والشر، أو الفجور والتقوى.

٢ - أن درجة الفجور والتقوى تختلف من شخص لآخر، ومن وقت لآخر بالنسبة للشخص الواحد، ويتوقف ذلك على مدى ما يقوم به من تزكية تجاه نفسه.

٣ – أن ما سبق يجب أن ينعكس على الأسلوب الإدارى فى معاملة الناس.

٤ – أن النفس ذات حالات شديدة التغيير فهى إما: أمارة بالسوء، وإما لوامة، وإما مطمئنة، ويحتاج الانتقال من حالة إلى ما هو أفضل منها إلى المزيد من المجاهدة والتزكية.

٥ – على من هم فى موقع القيادة والتغيير أن يراعوا تكامل تلك الجوانب؛ وأن يكونوا من العوامل الخارجية التى تساعد الأفراد على زيادة وتعميق جانب الخير فيهم والتغلب على جانب الشر وتقليله بقدر الإمكان وبلا ملل.

٦ – أن الإسلام دين الفطرة، فهو ينظر للنفس نظرة متكاملة تراعى جميع جوانبها ونواحى نقصها وقصورها دون إفراط أو تفريط، وهذا ما يجب على كل قائم بالتغيير أن يأخذه فى الاعتبار.

هوامش

(١) لمزيد من التفصيل حول هذه المداخل والنظريات يمكن الرجوع إلى:

- John Morse & Jay Lorsch, "Beyond Theory Y," Harvard Business Review, (May - June, 1970).

Douglas McGregor, **The Human Side of Interprise**, (New York: McGraw - Hill, Inc., 1960).

- د. على السلمى ، **تطور الفكر التنظيمى** ، (الكويت : وكالة المطبوعات، ١٩٧٥).

- د. أحمد فهمى جلال، «نحو إطار فكرى للتحليل التنظيمى»، **مجلة الإدارة** (يوليو ١٩٨٠).

(٢) د. أحمد فهمى جلال، **مرجع سابق**، J.Morse & J.Lorsch, op.cit.

(٣) أبوحامد الغزالى، **إحياء علوم الدين**، (بيروت: دار الكتب العلمية ١٩٨٦) الجزء الرابع ص٣.

(٤) ابن كثير، **مرجع سبق ذكره**، ٤ /٥١٢

(٥) ذكره أيضا: محمد فؤاد عبدالباقى، **اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان**، (دار الريان للتراث) ٣ /٢١٢، حديث رقم ١٧٠٢

(٦) ابن كثير، **مرجع سبق ذكره** ٤ /٥١٦

(٧) **مرجع سبق ذكره مباشرة** ٤ /٤٥٣

(٨) الحديث رواه الترمذى فى **كتاب تفسير القرآن** باب /٣/ حديث ٢٩٨٨

(٩) ابن القيم، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٨

(١٠) انظر على سبيل المثال - تأييدا لذلك- (سورة الحجر: ٣٩: ٤٢)، (النمل: ٩٨: ١٠٠) ، (إبراهيم: ٢٢).

(١١) **المعجم الوسيط**، الجزء الثانى، ص٧٢٠

(١٢) محمد الطيب بن عاشور، **أصول النظام الاجتماعى فى الإسلام** ، (تونس: الشركة التونسية للتوزيع ١٩٧٦)، ص ١٦: ١٧

(١٣) **مرجع سبق ذكره مباشرة** ص ١٧: ١٩

(١٤) **مرجع سبق ذكره مباشرة** ص ٢٠: ٢٣

(١٥) ابن قيم الجوزية ، **الفوائد** (القاهرة: دار الريان للتراث ١٩٨٧)، ص ٨٧

(١٦) سبق أن أشرنا إلى أمثلة من هذه المناهج فى هذا الفصل.

(١٧) د. محسن عبدالحميد، **مرجع سبق ذكره**، ص ٧٩ :٨٣

(١٨) **مرجع سبق ذكره مباشرة**، ص٨٠ :٨٣

(١٩) وهما: (روبرت أغروس) R.M.Augros الحائز على درجة الدكتوراه في الفلسفة من جامعة لافال بكندا، و(جورج ستانسيو) G.N.Stanciu الحائز على درجة الدكتوراه فى الفيزياء من جامعة « ميشيغين » بالولايات المتحدة، وبحثهما هو: روبرت م. أغروس وجورج، – ستانسيو، **العلم فى منظوره الجديد**، ترجمة د. كمال خلايلى، (الكويت: المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة، فبراير ١٩٨٩) ص٢٠٩

(٢٠) روبرت أغروس وجورج ستانسيو، **العلم فى منظوره الجديد**، مرجع سابق ص٨ :١٠

(٢١) **المرجع السابق** ص ٢٢ :٢٣

(٢٢) **المرجع السابق** ص٢٣

(٢٣) راجع لتفصيل ذلك، الفصل الخامس من هذا البحث

(٢٤) راجع القصة بتفصيلها فى سورة النمل، الآيات من ١٥ :٤٤

خاتمة ونتائج الباب الثالث

تم فى هذا الباب الوقوف على مفهوم وطبيعة النفس من حيث: جوهرها ومفهومها، كيف بدأ خلقها؟ ومم خلقت؟ ولماذا خلقت؟ وما هى علاقتها بما يحيط بها من أكوان أخرى؟ ثم حاجاتها، وكيف يمكن إشباع هذه الحاجات؟ ثم ما فطرت عليه من فجور وتقوى، وعلاقة ذلك بمداخل ونظريات الإدارة المختلفة، ثم حالاتها المختلفة التى يمكن أن تكون عليها فى أى لحظة من اللحظات. ثم جوهر الفطرة وإمكانية تغييرها؟ وأخيراً تم تناول بعض التطبيقات الإدارية المتكاملة من خلال نموذجين للقيادة – فى القرآن – وهما:

نموذج ذى القرنين، ونموذج سليمان (عليه السلام).

النتائج:

من خلال دراسة الموضوعات السابقة فى هذا الفصل أمكن التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

١ – إن توجه القائمين بالتغيير يجب أن ينصب على سنن، وقوانين تغيير ما بالأنفس، وليس الأنفس نفسها كجوهر وفطرة ثابتة.

٢ – إن مفهوم النفس الذى نأخذ به هو اعتبارها كلاً مركبا من روح وجسد.

٣ – إن الإنسان قد بدأ خلقه من طين ثم جعل نسله من سلالة من ماء مهين ونفخ فيه من روح الله.

٤ – إنه يتناسل من خلال عملية الزواج، حيث خلق منه زوجه ليسكن إليها. ومكوناً الوحدة الاجتماعية التنظيمية الأولية وهى الأسرة.

٥ – إنه مخلوق لغاية، هى عمارة الأرض، والاستخلاف فيها وذلك من خلال القيام بحق العبودية كاملاً، بالوقوف على أمره ونهيه.

٦ – إنه خلق مزوداً بكل ما يمكنه من أداء مهمته.

– من قوة بدنية متكاملة.

– ومن أدوات الإدراك والحس والمعرفة وأهمها، السمع، والبصر والفؤاد.

– ومن عِلْم الأسماء كلها، وعِلْم البيان.

٧ – إن علاقته بالكون الذى يحيط به أنه كون مسخر له ذلول، وصديق، مؤمن بالله وموحد به، وأنه فُضِّل على سائر خلق الله من ملائكة وجن، وسائر المخلوقات الأخرى التى فى الكون والتى خلقت لخدمته.

٨ - إن الإنسان له حاجات أساسية لابد من النظر إليها نظرة متوازنة وإشباعها الإشباع السليم حتى يمكن تحقيق الفلاح المنشود، وهى :

- حاجات مادية (غرائز مختلفة، شهوات) .

- حاجات روحية وعقلية .

وهى حاجات نابعة من طبيعة تكوينه، ويجب على كل من يقوم بالتغيير التنظيمى، أو الإدارة أن يراعى أنه لن ينجح ما يقوم به من تغيير إلا إذا كان هناك إشباع متوازن لهذه الحاجات دون إفراط أو تفريط نحو أى منها .

٩ - إن الإنسان قد خلق منذ الأزل، وفطر على كل من جانبى الخير والشر . أو الفجور والتقوى .

١٠ - وإنه يعمل من خلال التزكية والدس لزيادة جانب التقوى، أو زيادة جانب الفجور، ومن ثم فإنه المسئول الأول، والأخير عما يحدث من نفسه من سلوك .

١١ - إن النظرة الأحادية للنفس باعتبارها خيِّرة، أو شرِّيرة والتى سادت مدة كبيرة من الزمن فى الفكر، والتطبيق الإدارى ليست سليمة .

١٢ - ولكن يجب النظر إلى الناس باعتبار أن فى كل منهم جانبًا خيرًا، وجانبًا شريرًا ولكن بدرجات مختلفة، وأن على الإدارة أن تساعد الإنسان ليصل إلى أقصى درجات التقوى ومن ثم الفلاح، ويبتعد عن الفجور والشر .

١٣ - إن النفس ذات طبيعة موارة متحركة متغيرة على ثلاث حالات :

أ - نفس أمارة بالسوء، ويجب التصدى لها والعمل الدائم لتغييرها .

ب - نفس لوامة تحاول كبت الأولى ومقاومتها، فيجب تقوية جانبها .

جـ - نفس مطمئنة وهى نتيجة ومحصلة الصراع بين اللوامة والأمارة، فإن كانت اللوامة قوية وتمكنت من دحر وكبت الأمارة والوصول بالنفس إلى أعلى مراتب التقوى . فإنها تكون حينئذ النفس المطمئنة وهذا هو الهدف التغييرى النفسى على المستوى الفردى .

١٤ - يجب أن يكون هناك هدف واضح لعملية تغيير النفس وهو الوصول بها إلى حالة الاطمئنان وهذا أمر ليس بالهين وإنما يحتاج إلى جهد وجهاد مستمرين .

١٥ - إن الإسلام هو دين الفطرة لأنه هو الدين الوحيد الذى جاء للناس كافة، كما أنه جاء خاتمًا إلى أن تقوم الساعة، فهو دين عام ودائم .

١٦ - وإن الفطرة يقصد بها أساسًا ما فطرت عليه النفس منذ نشأتها من حاجات، ومكونات، وأخلاق .

١٧ – إن جوهر النفس وفطرتها تعتبر من الأمور الثابتة التى يصعب تغييرها، وإنما يمكن فقط تهذيبه وتوجيهه والاستفادة بكل جوانب النفس فى ضوء ما فطرت عليه وحسب فهمنا لها، وأن أى تجاهل، أو إهمال لأى عامل من العوامل التى فطرت عليها الناس يؤدى إلى خلل واضطراب فى عملية التغيير، كما حدث فى تجارب التغيير المختلفة الأخرى.

١٨ – إن على كل مدير أو قائد أن ينظر نظرة شاملة للإنسان الذى يرأسه ويتعامل معه بحيث يحقق له إشباعًا متوازنًا ويكافؤه على كل عمل يعمله:

– روحيًا وجسديًا.

– معنويًا وماديًا.

– سلبيًا وإيجابيًا.

– دنيويًا وأخرويا (بالتذكير بالحساب الأخروى).

١٩ – وذلك لتحقيق هدف واضح، ومحدد وهو إمكانية الاستفادة من كافة الطاقات الإنسانية الظاهرة والكامنة لأداء العمل والدور المطلوب بإبداع وإتقان وإحسان، ودون كبت، أو إهمال، أو إعاقة، أو إغفال لأى من هذه الطاقات خاصة، وأنها هى المحدد الأساسى لما يمكن أن يحدث لأى قوم من فلاح، أو خسران.

الباب الرابع
نماذج إحداث التغيير التنظيمى

- تمهيد.
- الفصــل التاسع: أهداف التغيير التنظيمى.
- الفصــل العاشر: مراحل تغيير السلوك الفردى.
- الفصل الحادى عشر: مراحل تغيير السلوك كنظام متكامل.
- الفصل الثانى عشر: محددات الاتصال وتغيير السلوك.
- الفصل الثالث عشر: مراحل تنفيذ عملية التغيير التنظيمى.

تمهيد

بعد أن اتضح لنا مفهوم ومدخل التغيير التنظيمى فى الإسلام وذلك باعتباره مدخلاً نفسيًا سلوكيًا، يعتبر تغيير النفس فيه هو العامل المتغير المستقل، ثم بعد أن تعرفنا على مفهوم وطبيعة النفس ومكوناتها وحاجاتها، وفطرتها التى جبلت عليها، وذلك فى البابين السابقين فإننا فى هذا الباب نحاول أن نتعرف على ما بالنفس، ما الذى تتضمنه النفس أساسًا؟ وكيف يصل إليها؟ وما هى درجة رسوخه؟ وكيف يمكن تغييره؟ وهل يمكن لنا أن نغير ما بالنفس وننشئ غيره؟ وهل يمكن أن ننشئ بها شيئًا ابتداء؟ وكيف يمكن أن يتحقق ذلك؟ فالهدف من هذا الباب هو أن نضع أيدينا على نماذج ومبادئ أصيلة من مصادر شريعتنا الإسلامية الحنيفة تمكننا من فهم وتخطيط وتنفيذ والتنبوء بتغيير السلوك الفردى أو التنظيمى أو كليهما. والتى تجيب لنا على ما سبق من تساؤلات وغيرها. وسوف يتم تقسيم هذا الباب إلى خمسة فصول وهى:

الفصل الأول: ويتناول أهداف عملية التغيير التنظيمى فى الإسلام والمداخل الأخرى حتى تظل منذ البداية نصب أعين القائمين بإحداث أى تغيير.

الفصل الثانى: ويقترح الباحث فيه نموذجًا عامًا لمراحل ومحددات تغيير السلوك مستوحى من مصادر الشريعة الإسلامية الغراء.

الفصل الثالث: ويتناول محددات تغيير السلوك التنظيمى فى ضوء مفهوم النظم.

الفصل الرابع: ويتناول بناء نموذج للاتصال وعلاقته بالتغيير فى الإسلام.

الفصل الخامس: ويتناول بناء نموذج لمراحل تنفيذ عملية التغيير.

الفصل التاسع

أهداف التغيير التنظيمى

تمهيد:

إن التغيير التنظيمى يسعى إلى تحقيق أهداف معينة، سواء كانت هذه الأهداف على المستوى الفردى، أو على المستوى التنظيمى ككل نظراً لأن أى جماعة، أو منظمة إنما تتكون من أفراد، وأن صلاح أى شىء إنما يكون بصلاح أجزائه، فإن صلاح الأفراد الذين تتكون منهم أى منظمة يؤدى إلى صلاح هذه المنظمة وأن فساد هؤلاء الأفراد معناه فسادها.

مع ملاحظة أن أى منظمة ليست مجرد مجموع الأفراد التى تتكون منهم وإنما هى كيان آخر له تفاعلاته وعلاقاته، وخصائصه التى تختلف عن مجرد تجميع بسيط لآحاد الناس التى تتكون منهم أى منظمة، وذلك له أهميته فى فهم وتنفيذ عملية التغيير، إذن هناك أهدافٌ معينة على مستوى كل من الفرد والمنظمة تهدف عملية التغيير إلى تحقيقها، كما أن هناك أساليب ووسائل مختلفة لإحداث التغيير على كل مستوى من هذه المستويات والتى تحتاج منا إلى وقفة وإلى دراسة وفهم عميق، قبل البدء فى تنفيذ أية عملية تغيير تنظيمى مخطط. وهذا ما سوف نتناوله فيما يلى.

الغاية العامة للتغيير التنظيمى فى الإسلام

يمكن القول بصفة عامة أن وظيفة الإنسان أو الغاية من وجوده أصلاً تتحدد فى إقامة حق العبودية لله كاملاً وذلك باتباع أمره، ونهيه فى كل شىء والقيام بمهمة الخلافة واستعمار الأرض والاستفادة القصوى بكل ما سخره له الله فى الكون، وأن أى تقصير فى أداء هذه المهمة يعتبر تقصيراً فى حق الله – سبحانه وتعالى – ويعد ذنبا من الذنوب الكبرى التى نغفل عنها. فالتقصير فى استخدام الطاقات والإمكانات التى زودنا الله – سبحانه وتعالى – بها فى أداء هذه الوظيفة ينزل بمرتبة الإنسان إلى مرتبة أقل من مرتبته قد تكون مساوية لمرتبة الحيوان وربما أقل وذلك مصداقًا لكثير من آيات القرآن الكريم مثال قوله تعالى: ﴿ **وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيراً مِّنَ الْجِنِّ وَالإِنسِ لَهُمْ قُلُوبٌ لاَّ يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لاَّ يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لاَّ يَسْمَعُونَ بِهَا أُوْلَئِكَ كَالأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُوْلَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ** ﴾ [الأعراف: ١٧٩]، ويقول الراغب الأصفهانى مستشهداً بهذه الآية: «فمن لم يصلح لخلافة الله تعالى، ولا لعبادته، ولا لعمارة أرضه، فالهيمة خير منه»(١).

وبالرغم من أن هذه الغاية يجب أن تكون حاضرة فى ذهن، ووعى كل فرد إلا أن تحقيقها يتطلب ضرورة العمل الجماعى المنظم الذى تتكاتف فيه العقول والجهود وتتعاون معًا من أجل

تحقيقها على خير وجه. ومن ثم فهى غاية عامة على كل من المستوى الفردى، والجماعى وإن كان تعلقها أكثر بالجماعة.

أهداف مباشرة لتغيير الفرد

إن مهمة التغيير التنظيمى المخطط والتى نسعى لتحقيقها بالنسبة للفرد يمكن، أن تتمثل فى العمل على إطلاق كافة الطاقات الكامنة لدى الفرد والتى أودعها الله – سبحانه وتعالى – فيه، وتنظيمها وتوجيهها لأداء دوره التنظيمى بأعلى درجة من الإبداع والإتقان والإحسان وذلك بصورة مستمرة، والتخلص من أية عوائق أو قيود – أيًا كان نوعها – يمكن أن تكبت هذه الطاقات والمواهب أو تمنع ظهورها، أو تهملها أو لا تحسن استخدامها. بحيث يكون كل فرد على أعلى درجة بما يحقق الاستعداد الدائم والمستمر لأداء دوره دون قصور، أو تقصير بما يحقق الفلاح لكل من الفرد والمنظمة.

وهذه الدرجة من الفهم للدور، وأدائه بأقصى درجات الإتقان والتى يصل فيها الفرد والمنظمة بحق – إلى كيان واحد، ويصبح هدفهما هدفًا واحدًا، هو أقصى ما يمكن أن تطمح أى منظمة للوصول إليه.

وهذا ما يجب أن يسعى إليه أى قائم بالتغيير، كما حدث بالفعل فى التطبيق الإسلامى، كما سيتضح فيما بعد بإذن الله.

الصراع بين أهداف الفرد والمنظمة فى المداخل الأخرى

إن من أهم ما يشغل علماء الإدارة وخاصة منذ بدأ الاهتمام بالاتجاه الإنسانى فى الإدارة – هو ذلك الصراع وعدم التجانس بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، ويؤيد ذلك الكثير من الدراسات التى قام بها علماء من أمثال (كريس ارجيرلس) حيث توصل إلى عدة نتائج أهمها[٢]:

١ – أن هناك عدم تجانس واضطراب بين حاجات الأفراد الصالحين ومطالب المنظمة الرسمية.

٢ – أن من نتائج هذا الاضطراب الإحباط والفشل، وقصر البصيرة، والصراع، كلما مال العاملون إلى تحقيق ذات تتسم بدرجة أكبر من النضج.

٣ – يحافظ سلوك الموظف التكيفى على تكامل الذات، ويمنع التكامل مع المنظمة الرسمية.

٤ – تميل بعض ردود أفعال معينة للإدارة إلى زيادة العداء الكامن تحت السلوك التكيفى، ويمكن أن تؤدى أعمال إدارية أخرى إلى التقليل من درجة عدم التجانس بين الفرد والمنظمة الرسمية.

٥ – لن تؤدى زيادة اختصاصات العمل أو الدور أو القيادة المركزة بالموظف إلى أن يعمل للحد الذى يصبح فيه السلوك التكيفى نابعًا من ثقافة ومفهوم الذات لدى الأفراد.

ولقد ظل كل من (أرجيرس، وباك) عشرين عامًا فى دراسات مستفيضة بهدف التوصل إلى نظرية متكاملة للسلوك التنظيمى تمكن من توفير إطار فكرى لترجمة وفهم السلوك التنظيمى وضبطه والتنبؤ به، ولقد أطلقا على نظريتهما عملية الانصهار (The Fusion Process) وتعتمد هذه العملية على عنصرين هما: الفرد، والمنظمة. والمشكلة الرئيسية – على حد تعبيرهما – هى كيف يمكن جمع عدد من الأفراد لكل منهم معتقداته وقدراته وجعلهم يتعاونون معًا فى منظمة معينة بشكل يحقق نجاح المنظمة ورضاهم فى نفس الوقت. فمرحلة الانصهار تدرك أن للأفراد أهدافا شخصية تنفصل عن أهداف المنظمة. فكيف يعمل المنهج الإسلامى على تحقيق التكامل والانصهار بين أهداف كل من الفرد والمنظمة؟.

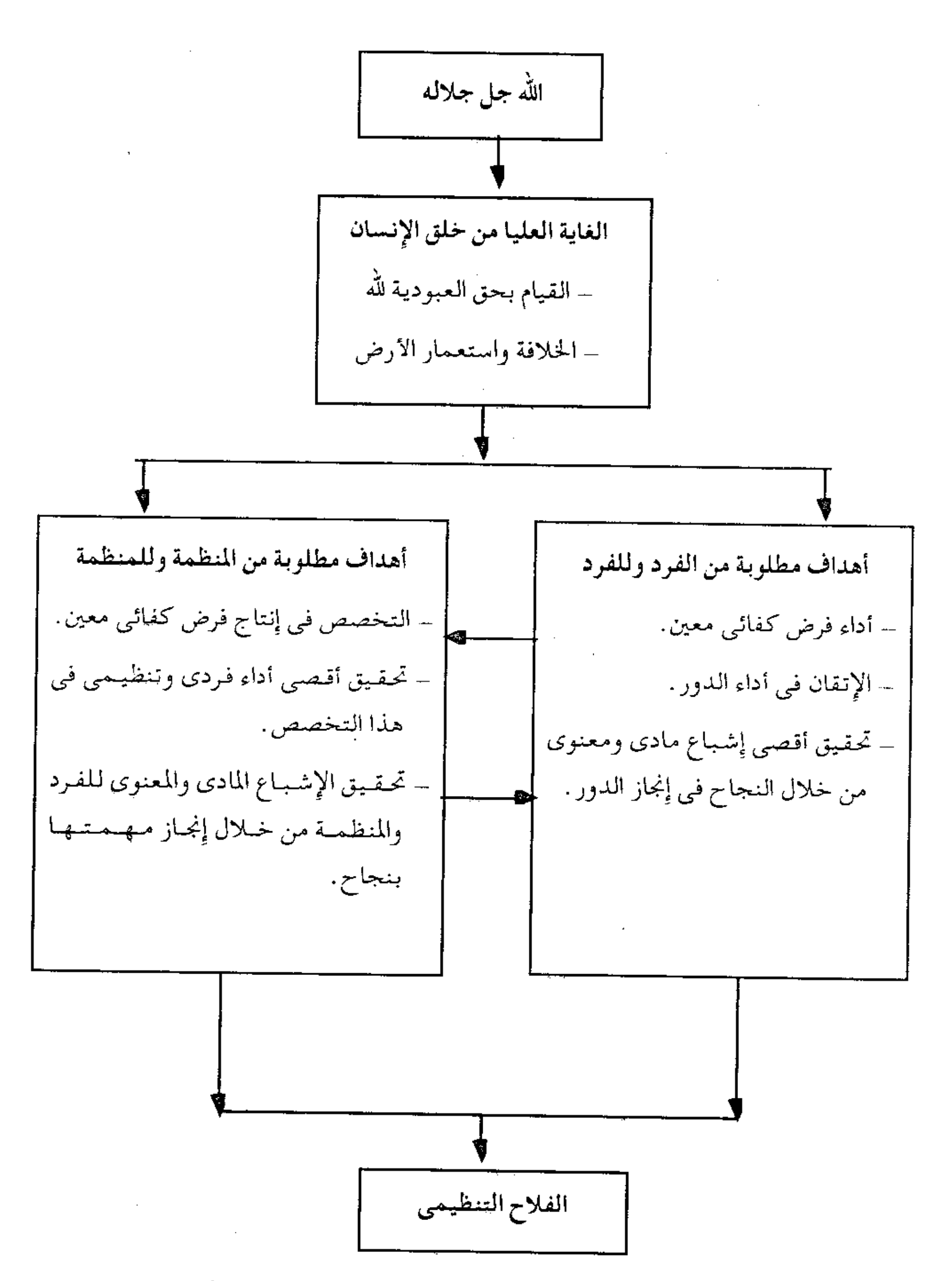
وهل يمكن أن تحل هذه المعضلة الصعبة فى ظل المنهج الإسلامى للتغيير؟.

التقاء أهداف الفرد والمنظمة وتوافقهما فى المدخل الإسلامى للتغيير

إن المنهج الإسلامى للتغيير؛ الذى ينظر للإنسان نظرة متكاملة شاملة متوازنة وواقعية ومعتدلة، باعتباره ذا غاية معينة وله حاجات معينة وله طاقات ومواهب معينة، وله جوانب قوة، وجوانب ضعف، هذا المنهج هو خير منهج يصل بالفرد إلى أعلى درجة لفهم الدور والقيام بأدائه على خير وجه، وانصهار الفرد وتوافقه مع الأهداف العليا للمنظمة التى تتفق مع غاية أعلى حددها لها الله – سبحانه وتعالى – ولذلك فإن أول شىء يجب أن تبدأ أية منظمة به هو استحضار هذه النية، وهى أن كل ما تؤديه من عمل – أيًا كان نوعه – إنما غايته أن تؤدى فرضًا من فروض الكفاية التى يحتاج إليها المسلمون[٣]، وإنها إنما تؤدى واجب الاستخلاف فى الأرض واستعمارها فى أحد التخصصات، كما يجب أن تجعل هذه النية التنظيمية واضحة ومعلنة وأن تكون فى نفس الوقت هى نية كل فرد يعمل فى هذه المنظمة. ويكفى الاستشهاد فى ذلك بحديث رسول الله ﷺ **«إنما الأعمال بالنيات، وإنما لكل امرئ ما نوى؛ فمن كانت هجرته إلى الله ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله، ومن كانت هجرته لدنيا يصيبها، أو امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه»**[٤].

ومن هنا فإن استحضار النية عند أداء أى عمل على كل من مستوى الأفراد ومستوى المنظمة وربط هذه النية بأداء الوظيفة التى من أجلها خلق الله الإنسان، تؤدى بصورة تلقائية إلى تلاقى كل من أهداف الفرد والمنظمة باعتبارهما يعملان معًا تحت غاية واحدة يسهل إدراكها وفهمها والاقتناع بها (شكل: ١٣) مما يدفع كليهما إلى فهم أفضل لمهام الدور، واستخدام كافة الإمكانات والطاقات المتاحة لأدائه بأعلى درجة من الإحسان والإتقان وتحقيق الفلاح – بمعناه الشامل – لكل من الفرد والمنظمة.

ولا شك أن ذلك يحقق أفضل تلاحم بين الفرد والمنظمة، والذى فشلت الوسائل الأخرى، كالمقابل المادى فقط لكلا الطرفين فى تحقيق انصهار الفرد والمنظمة» على حد تعبير (أرجريس باك) السابق الإشارة إلية.



(شكل: ١٣) التقاء كل من أهداف الفرد والمنظمة وانعكاس ذلك على أداء الدور وتحقيق الفلاح التنظيمى

نماذج تطبيقية حول مفهوم وأداء الدور فى الإسلام

هناك كثير من النماذج والأمثلة العملية التى توضح هذه الدرجة العليا من التلاحم الكامل بين أهداف كل من الفرد، والمنظمة وانعكاس ذلك على أداء الدور الفردى والتنظيمى بأقصى درجة من درجات الإتقان والإحسان فى كل من القرآن الكريم، والسيرة النبوية الشريفة.

أولاً: أمثلة من قصص السابقين فى القرآن حول مفهوم وأداء الدور:

من خلال قراءة قصة سليمان (عليه السلام) باعتبارها نموذجًا تنظيميًا فريداً نجد أن فهم وأداء الدور قد وصل إلى أقصى درجات الإتقان سواء كان على جميع أفراد التنظيم، أو على المستوى التنظيمى نفسه.

فمنظمة (كمملكة) سليمان (عليه السلام) كانت تتكون من أفراد ينتمون إلى أجناس شديدة التباين؛ من الجن، ومن الإنس ومن الطير ﴿ **وَحُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالإِنسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ** ﴾ [النمل: ١٧]، ومع ذلك نجد أن هناك درجة عالية من الانصهار والتفاعل بين أهداف الأفراد والمنظمة وانعكاس ذلك على أداء عال ومتقن للدور يتسع ليصل إلى درجة المبادرة إلى العمل حتى قبل أن يطلب. والمشاركة فى تحقيق الأهداف العليا للمنظمة باستخدام كافة الإمكانات الفردية المتاحة دون انتظار لصدور الأوامر، ودون الاقتصار فقط على مجرد تنفيذ ما يطلب. وإننا لنجد مواقف تؤيد هذا الفهم وهذا الأداء للدور ممثلاً فى الأجناس الثلاثة التى تكون تلك المنظمة كما يأتى:

أ – بالنسبة للطير:

نجد مثالاً واضحًا فى فهم وأداء الدور يقوم به الهدهد الذى فهم دوره ومهمته فى الحياة وفى المنظمة وفهم دور ومهمة المنظمة التى يعمل فيها أيضًا، ونظرًا لأنها منظمة تجعل مهمتها الأساسية هى إقامة حق العبودية لله كاملاً، والقيام بدور الاستخلاف، وعمارة الأرض على خير وجه، فقد التقى ذلك بسهولة مع فهم الهدهد، وأدرك دوره فى هذه الحدود. وانعكس ذلك على أدائه حيث إنه – دون تكليف مسبق – كان سببًا فى انتقال مملكة كاملة من الكفر بالله إلى الإيمان به والسير فى نفس الاتجاه المتناسق الذى يحقق الغاية العليا وتتجلى قمة هذا الفهم للدور وأدائه فى إجابة الهدهد على سليمان (عليه السلام) لما سأله عن سبب غيابه حيث رد قائلاً:

﴿ **أَحَطتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِن سَبَإٍ بِنَبَإٍ يَقِينٍ (٢٢) إِنِّي وَجَدتُّ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِن كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ (٢٣) وَجَدتُّهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِن دُونِ اللَّهِ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لا يَهْتَدُونَ (٢٤) أَلاَّ يَسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي يُخْرِجُ الْخَبْءَ فِي السَّمَوَاتِ وَالأَرْضِ وَيَعْلَمُ مَا تُخْفُونَ وَمَا تُعْلِنُونَ (٢٥) اللَّهُ لا إِلَهَ إِلاَّ هُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ** ﴾ [النمل: ٢٢ : ٢٦]، ومن هذه الآيات نلاحظ

مدى فهم الهدهد للغاية العليا من وجود الخلق، وهى التوحيد الخالص لله وعبادته، والبعد عن أى شرك، أو انحراف عن هذه العبودية، ثم نلاحظ دقة ملاحظته وإتقانه وإخلاصه فى أداء دوره، وتبليغ ما لاحظه من أوضاع شاذة تخالف الغاية العليا للخلق؛ ويتضح ذلك مما يلى :

١ - فهو أولاً يشير إلى أنه يحيط علمًا بشيء لم يحط به قائده فهى مهمة قام بها كاملة من واقع فهمه لدوره اللامحدود.

٢ - وهو ثانيًا يشير إلى أنه يحمل معلومات يقينية من مملكة سبأ والتى تقع فى اليمن بينما تقع مملكة سليمان (عليه السلام) فى الشام.

٣ - ثم هو يصف نظام حكمهم الغريب ومدى قوته، حيث يلاحظ أن امرأة تملكهم، وكأن ذلك شيء غير فطرى يستدعى الملاحظة ثم أنها على درجة من القوة « **وأوتيت من كل شيء ولها عرش عظيم** ».

٤ - ملاحظته مدى انحرافهم عن أداء الغاية العليا التى خلقوا من أجلها فهم « **يسجدون للشمس من دون الله** ».

٥ - تحديده إلى أى درجة هم غيروا ما بأنفسهم إلى الباطل ودرجة رسوخ هذا الباطل عندهم حتى يمكن أخذ ذلك فى الاعتبار عند أى محاولة للتغيير « **وزين لهم الشيطان أعمالهم فصدهم عن السبيل فهم لا يهتدون** » فهم قد وصلوا إلى أقصى درجات ومراحل رسوخ الباطل فى أنفسهم، وذلك ليس فقط بتعودهم على هذا الباطل وإنما لأنه أصبح أمامهم وكأنه الحق فى أفضل صوره، وذلك من تزيين الشيطان لهم، فصدهم عن الحق وزين لهم الباطل، ومن ثم ليس هناك أدنى بصيص من الأمل لكى يهتدوا ويعودوا إلى الهدى والرشاد ثانية من أنفسهم كما أن أمر تغييرهم يعتبر أمراً صعبًا وليس هينًا(٥).

٦ - تحديده الوضع الصحيح الذى يجب أن يعودوا إليه ويضع مسئولية تحقيق هذه المهمة التغييرية أمام قائده الأعلى، بصورة تدل على مدى التفاهم المتبادل بين كل منهما، ومدى الفهم العميق والواضح لتلك الغاية من كليهما، حيث يختتم الهدهد تقريره الدقيق مشفوعًا لهذا الرأى « **ألا يسجدوا لله الذى يخرج الخبء فى السموات والأرض ويعلم ما تخفون وما تعلنون الله لا إله إلا هو رب العرش العظيم** ».

ولقد كانت إجابة القائد فورية وحازمة حيث أخذ فى التيقن من مدى صحة هذه المعلومات، ثم أخذ فى تنفيذ الإجراءات الكفيلة بتغيير هذا الوضع الشاذ، وتحويل هؤلاء القوم من الكفر إلى الإيمان، إلى أن تحقق ذلك فى النهاية، وذلك من خلال خطة دقيقة ومدروسة استخدمت فيها كافة الطاقات الفردية والتنظيمية المتاحة وروعى فيها الوضع التغييرى النفسى لهم كما سبق أن أوضحه الهدهد.

ب - بالنسبة للجن:

أما الجن - فبالرغم من أدواره العديدة فى مملكة سليمان - إلا أن دوره فى هذه القصة بالذات قد جاء فى مرحلة تالية بعد أن تيقن سليمان - عليه السلام - من صحة معلومات الهدهد، وأرسل إليهم رسالة تدعوهم إلى الإسلام والإذعان لحكم الله وشرعه الذى لا يجب أن يعلو عليه شىء ﴿ إِنَّهُ مِن سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (٣٠) أَلَّا تَعْلُوا عَلَيَّ وَأْتُونِي مُسْلِمِينَ ﴾ [النمل: ٣٠ : ٣١]، ثم حدثت ردود فعل لهذه الرسالة إلى أن تطلب الأمر ضرورة إحضار عرش هذه الملكة ونقله من سبأ باليمن إلى مملكة سليمان بالشام قبل أن يصلوا إليهم، حيث حدد سليمان هذه المهمة وطلب تنفيذها على وجه السرعة فقال: ﴿ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَن يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ ﴾ [النمل: ٣٨]، وهنا ظهر دور ممثل الجن حيث أسرع أحدهم بالتطوع لأداء المهمة فى وقت قصير وبأعلى درجة من القوة والأمانة، وهذه هى أقصى درجة يمكن أن يستخدم فيها طاقاته ومواهبه لإحضار العرش قبل أن يقوم سليمان (عليه السلام) من مجلسه ﴿ قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَن تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ ﴾ [النمل: ٣٩].

ج - بالنسبة للإنس:

لقد ظهر دور الإنس جليًا فى أداء مهمة إحضار عرش بلقيس قبل أن ياتوا مسلمين، وذلك حينما يقوم ممثل الإنس بعرض يفوق العرض الذى تقدم به عفريت من الجن، وهو أن لديه إمكانات تجعله قادراً على الإتيان بهذا العرش فى مدة أقصر بكثير من تلك التى حددها الجن حيث قال تعالى: ﴿ قَالَ الَّذِي عِندَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَن يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رَآهُ مُسْتَقِرًّا عِندَهُ قَالَ هَذَا مِن فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ﴾ [النمل: ٤٠]، وهكذا نجد ذلك التسابق والتنافس المحمود فى أداء الدور التنظيمى بأعلى درجة من الإتقان، والاستفادة بكل الطاقات والإمكانات، والمواهب المختلفة لجميع أفراد التنظيم لإنجاز المهام المطلوبة، ولتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة يبدو فيها أعلى درجات المشاركة والتلاحم، والإبداع، والانسجام بين جميع الأفراد وبين المنظمة وقيادتها العليا.

كما لا يغيب عنا ملاحظة رد فعل القيادة عند إنجاز أى مهمة بنجاح فائق، حيث إن ذلك يقابل بمزيد من الشكر لله والاعتراف بفضله وإدراك أنه ابتلاء فى نفس الوقت له من الله، هل يشكر أم يكفر؟ وذلك هو أعلى مقامات العبودية لله والذى يؤدى إلى المزيد من نعمه واستمرار التمكين(٦).

ثانيًا: أمثلة من سيرة الرسول ﷺ حول مفهوم وأداء الدور:

إن هناك أمثلة لا حصر لها توضح مدى النجاح الذى حققه الرسول ﷺ فى تفجير الطاقات

الكامنة لدى الأفراد المحيطين به والاستفادة القصوى بكل ما يتمتعون به من إمكانات والانتقال بهم إلى مستوى عال لفهم الدور وأدائه بأعلى درجات الإتقان والإحسان. ويكفى أنه ﷺ فى مدة قصيرة من الزمن غيَّر أمة تغييراً جذريًا ليخرجوا من أقصى درجات الفوضى والجاهلية والضلال والتفكك والانحلال(٧). إلى أقصى درجات الهدى والنظام والتلاحم والاستقامة. وليصبحوا بفضل أتباع منهج الله تعالى – كأنهم جسد واحد فى التعاطف والتفاعل، وكأنهم بنيان واحد فى القوة، والتماسك التنظيمى. كما يؤكد ذلك حديثان صحيحان رواهما البخارى ومسلم وهما:

عن أبى موسى، عن النبى ﷺ، قال: «**إن المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضًا**» وشبك بين أصابعه(٨).

وعن النعمان بن بشير، قال: قال رسول الله ﷺ:

« **ترى المؤمنين فى تراحمهم وتوادهم، وتعاطفهم، كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو، تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى** »(٩).

وليس هناك درجة من قوة التلاحم، والتعاطف، والانسجام، والتماسك التنظيمى يمكن أن تفوق هذه الدرجة.

وسوف نختار – فيما يأتى – بعض الأمثلة الفردية كنماذج لفهم الدور وأدائه بأعلى درجة من الكفاءة والإتقان.

(أ) عمر بن الخطاب (رضى الله عنه):

يمثل نموذج عمر بن الخطاب رضى الله عنه من حيث مدى فهمه للغاية العليا من مهمة بعثة الرسول ﷺ والعمل على تحقيق هذه الغاية بأعلى درجة من المشاركة والأداء المتقن للدور، أفضل مثال يمكن الاستشهاد به.

فمنذ اليوم الأول لإعلانه الإسلام، وتحوله من الكفر للإيمان – بعد صراع طويل – نجده يتحول تحولا كاملاً إلى جانب المشاركة الفاعلة فى أداء مهمة الرسول ﷺ الدعوية، فهو لا يكتفى أن يكون فقط مجرد منفذ ومطيع للأوامر. وإنما هو يبادر بالرأى ويشارك فى اتخاذ أخطر القرارات، بل ربما يقترح هذه القرارات، ويوافق عليها قائده الأعلى الرسول ﷺ، فيذكر ابن الجوزى قول عمر للرسول ﷺ حين أسلم «قلت يا رسول الله ألسنا على الحق إن متنا وإن حيينا؟ قال: بلى. والذى نفسى بيده، إنكم على الحق وإن متم وإن حييتم، قال: قلت: ففيم الاختفاء؟ والذى بعثك بالحق لنخرجن، فأخرجناه فى صفين، حمزة فى أحدهما، وأنا فى الآخر، له كديد ككديد الطحين، حتى دخلنا المسجد، قال فنظرت إلىَّ قريش وإلى حمزة، فأصابتهم كآبة لم يصبهم مثلها قط، فسمانى رسول الله ﷺ الفاروق يومئذ»(١٠).

فهو يقترح قراراً خطيراً فى تاريخ الدعوة حيث حول مسار العمل من العمل السرى المنظم إلى الجهر بالدعوة وبالتنظيم فبدأت مرحلة جديدة سميت علانية الدعوة، وعلانية التنظيم، ومن هنا سماه الرسول ﷺ الفاروق، حيث فرق بين مرحلتين.

وهو إذن ليس فرداً عادياً يعمل فقط ما يكلف به وإنما هو فرد يفهم تماماً أهداف التنظيم ويشارك بكل اهتماماته وأفكاره فى تحقيق هذه الأهداف ويتحدد دوره بناء على هذا الفهم لدور غير محدود فى المشاركة والمبادرة لتحقيق الأهداف التنظيمية فهو يحيا بها، ويحيا لها ويتحرك، ويقوم وينام وهى ربما تسيطر على كل كيانه، ولذلك فإننا نجد كثيراً من المواقف الأخرى له تؤيد هذه الحقيقة لدرجة أن هناك كثيراً من الآراء التى رآها نزل القرآن يؤيده فيها بالرغم من أن بعضها كان يخالف فيها رأى الرسول ﷺ ورأى أبى بكر، مثال موقفه من أسرى بدر، وتحريم الخمر، والاستئذان وغيرها[١١].

(ب) الحباب بن المنذر (رضى الله عنه):

يظهر الفهم الشديد للدور، وأداؤه بأكبر درجة من الإتقان والإحسان متمثلاً فى فرد آخر من الأفراد المسلمين العاديين الذين ربما لم يرد ذكرهم إلا فى هذا الموضع. وذلك يوم غزوة بدر الكبرى حينما نزل الرسول (ﷺ) أدنى ماء من بدر، وحدد أن يكون هذا هو المكان الذى يعسكر فيه جيش المسلمين.

ولعل المتبادر إلى الذهن أن يكون أعلى أداء للدور - حينئذ - يمكن توقعه من الجندى هو أن يحسن تنفيذ الأوامر التى تصدر إليه، وبذلك يكون قد أدى ما عليه، ولكن الحباب بن المنذر ابن الجموح يتقدم إلى الرسول ﷺ قائلاً: «يا رسول الله، أرأيت هذا المنزل، أمنزلا أنزلكه الله ليس لنا أن نتقدمه، ولا نتأخر عنه، أم هو الرأى، والحرب، والمكيدة؟ قال بل هو الرأى، والحرب، والمكيدة، فقال: يا رسول الله فإن هذا ليس بمنزل، فانهض بالناس حتى نأتى أدنى ماء من القوم فننزله، ثم نغور ما وراءه من القلب، ثم نبنى عليه حوضاً فنملؤه ماء ثم نقاتل القوم، فنشرب ولا يشربون، فقال رسول الله ﷺ: لقد أشرت بالرأى، فنهض رسول الله ﷺ ومن معه من الناس فسار حتى إذا أتى أدنى ماء من القوم نزل عليه، ثم أمر بالقلب فغورت، وبنى حوضاً على القلب الذى نزل عليه فملئ ماء، ثم قذفوا فيه الآنية»[١٢].

هكذا يتقدم الحباب بمبادرة ذاتية تنم عن مدى إحساسه بالمسئولية، ومشاركته فيها وكأنه قائد وليس مجرد جندى، فهو لا يتردد فى أن يصحح - ولكن فى أدب - قراراً اتخذه القائد الأعلى بالنسبة لتحديد الموقع الذى ينزل فيه الجيش الإسلامى. ثم يقترح بديلاً أفضل مؤيداً بالأسباب، ليس هذا فحسب بل ويضع خطة كاملة وسليمة لتحديد أفضل موقع يمكن النزول فيه للاستيلاء

على الماء الموجود فى أرض المعركة، وحرمان العدو منه تماماً، ولقد كان لذلك أكبر الأثر فى التأثير على الأعداء معنوياً، ومادياً، نظراً لأهمية المياه القصوى - الاستراتيجية - وخاصة فى معركة تدور فى الصحراء. كما وأننا نلاحظ ذلك التجاوب والانسجام العالى بين القائد، وأحد جنوده فيستمع إليه - وهو الذى تقدم بتلك المشورة دون طلب من القائد - ثم يثنى على رأيه «**لقد أشرت بالرأى**». ليس هذا فحسب بل ويقوم بتنفيذ ما أشار به على الفور. ولذلك أهميته خاصة وأن هناك بعض القواد الذين قد يظنون أنهم على علم بجميع بواطن الأمور، وأنهم يحيطون بكل شىء علماً، وإذا رأوا رأيا لا يقبلون أن يناقشهم فيه أحد حتى وإن كان خطأ، بل وربما وجدوا من يثنى على رأيهم ويمدحه. ثم إنهم لا يحبون أن يصدر رأيا جيداً إلا منهم، فإن صدر من غيرهم فإنهم إما أن يرفضوا - تكبرا وحسدا - وإما أن ينسبوه إلى أنفسهم، بل قد نجد كثيراً من الأتباع والمرءوسين إذا رأوا رأيا فى أى مجال من مجالات التخصص يسبقون هذا الرأى بقولهم: «بناءً على توجيهات قائدنا......».

وربما يحاول مثل هؤلاء القادة - بعد ذلك - الادعاء بأن حكمهم شورى ويسير بناء على مشاركة قوى الشعب!!!!

ولعل خير تصوير لهذا النمط الإدارى الاستبدادى - والذى يمكن أن نلمسه ونعايشه كثيراً - ذلك الذى ذكره الله - سبحانه وتعالى - عن فرعون الذى ضاق بنقاش أحد أفراد قومه بالرغم من أن هذا الرجل - مؤمن آل فرعون - كان على حق، وفرعون على باطل، فترك مناقشة حججه القوية البينة وقال، كما أخبرنا الله تعالى فى كتابه: ﴿**قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أُرِيكُمْ إِلاَّ مَا أَرَىٰ وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلاَّ سَبِيلَ الرَّشَادِ**﴾ [غافر: ٢٩].

ولذلك فإن أداء مثل هذا الدور للحباب بن المنذر يدل على فهم عميق للأهداف التنظيمية ومشاركة غير محدودة فى أدائها وأداء متقن فى التنفيذ واستخدام لكل الطاقات والمواهب الظاهرة والكامنة فى الفرد. ولا يحدث ذلك، إلا إذا كانت هناك قيادة ناجحة واعية استطاعت أن تقوم بعملية تغيير نفسى لأفرادها لنقلهم هذه النقلة من الفهم والمشاركة والأداء، وإطلاق كافة طاقاتهم الكامنة فى خدمة الأغراض العليا للتنظيم - التى تعتبر فى نفس الوقت أهدافهم - وإزالة أى عائق يمكن أن يحد من هذه الطاقات أو يكبتها.

وأكتفى بهذين المثالين، ومن أراد مزيداً فعليه أن يدرس شخصية كل صحابى من صحابة رسول ﷺ ليجد كلاً منهم يؤدى دوره - فى أى موقع - بإخلاص الجندى المتفانى ومسئولية القائد الواعى.

خلاصة

مما سبق يتضح أن هناك غاية عليا يجب أن توضع فوق قمة أهداف أى منظمة وهى تلك التى حددها الله سبحانه وتعالى من وجود الإنسان باعتباره خليفة له فى الأرض يقوم باستعمارها ويؤدى حق العبودية كاملا له وذلك باستخدام كل ما سخره له الله فى الكون من خلال الاستفادة من كافة الطاقات والمواهب الفردية التى منحها الله سبحانه وتعالى للإنسان.

وأن وضع هذه الغاية بهذه الصورة فى المنظمة يساعد على تعميق الدور الفردى وتوافقه مع الأهداف التنظيمية لأنهما سوف يعملان معا لتحقيق غاية واحدة مشتركة يسهل الاتفاق عليها ويصعب الاختلاف حولها.

أما عن الهدف المباشر الذى يرجى تحقيقه من خلال عملية التغيير فهو الوصول بالفرد إلى هذه الدرجة من الفهم للغاية والدور المطلوب منه لأدائها، وتهيئته لاستخدام جميع طاقاته الظاهرة والكامنة والاستفادة بها فى أداء دوره التنظيمى بأعلى درجةمن الإتقان.

ولقد رأينا أمثلة لهذه الدرجة المثلى من الفهم والأداء للدور فى نماذج ممن كان يقودهم سليمان عليه السلام وكذلك فى نماذج ممن كان يقودهم المصطفى ﷺ.

ولكن كيف يمكن لنا أن نغير الفرد ليصل إلى هذه الدرجة من الأداء للدور؟

وما هى المراحل التى يمكن من خلالها تغيير ما بنفس الفرد لتحقيق الهدف السابق؟

هذا ماسوف نحاول بإذن الله مناقشته فى النقطة التالية.

هوامش

(١) الراغب الأصفهانى، **الذريعة إلى مكارم الشريعة**، تحقيق ودراسة د.أبواليزيد العجمى، (المنصورة: دار الوفاء، ١٩٨٧)، ص ٩١ - ٩٢؛ لقد تعرض الباحث بتفصيل أكبر للغاية من وجود الإنسان فى الفصل السابق.

(٢) كريس «ارجيريس» ، **الفرد والمنظمة، مرجع سابق**، ص ٢٥٢ :٢٥٦، ويمكن الرجوع إلى المزيد من هذه الدراسات فى الفصل الخامس من هذا البحث وللمزيد من التفصيل يمكن الرجوع أيضا إلى:

E.W.BAKE & C. Argyris, **Organization Structure and dynamics** (New Haven' Labor and Mangement Center, Yale University, 1954)

(٣) الفرض الكفائى: هو ما طلب الشارع فعله من مجموع المكلفين، لا من كل فرد منهم، بحيث إذا قام به بعض المكلفين فقد أدى الواجب وسقط الإثم والحرج عن الباقين، وإذا لم يقم به أى فرد من أفراد المكلفين أثموا جميعا بإهمال هذا الواجب.

للمزيد من التفصيل حول فروض الكفاية ومعناها وأمثلة لها يمكن الرجوع إلى:

- عبدالوهاب خلاف، **علم أصول الفقه**، (الكويت: دار القلم، ط ١٠، ١٩٨٤) ص١٠٨، ١٠٩

- د.محمد أبو زهرة، **التكافل الاجتماعى فى الإسلام**، (القاهرة: الدار القومية للطباعة والنشر، ١٩٦٤)، ص ٥١ - ٥٢

- سعيد حوى، **فلنتذكر فى عصرنا ثلاثا: فروض العين، فروض الكفاية، لمن تدفع صدقتك**، (القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع ١٩٨٣).

(٤) رواه البخارى ومسلم ، ابن رجب، **جامع العلوم والحكم**، الحديث الأول.

(٥) ستتم مناقشة نموذج مراحل التغيير للسلوك الفردى بالتفصيل فى الفصل التالى بإذن الله تعالى.

(٦) تمت مناقشة هذه النقطة باستفاضة فى هذا البحث؛ ص ٧٨ : ٧٩

(٧) للمزيد من التفصيل حول تلك الأوضاع التى كانت سائدة فى الجاهلية وقبل بعثة الرسول ﷺ فى شبه الجزيرة العربية أو فى العالم أجمع يمكن الرجوع إلى:

- هشام بن محمد السائب الكلبى، **كتاب الأصنام**، تحقيق أحمد زكى، (القاهرة: مطبعة دار الكتب المصرية، ١٩٢٤).

- أبوالحسن الندوى، **ماذا خسر العالم بانحطاط المسلمين**، (القاهرة: دار عمر بن الخطاب، ط٦، ١٩٨٢).

(٨) محمد فؤاد عبدالباقى، **اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان**، (القاهرة: دار الريان للتراث، ١٩٨٦)، ٣/١٩٥/حديث رقم ١٦٧٠

(٩) **المرجع السابق مباشرة**، ٣/١٩٦/حديث رقم ١٦٧١

(١٠) ابن الجوزى، **تاريخ عمر بن الخطاب**، (بيروت: دار الكتب العلمية ، بدون تاريخ)، ص٦، ٧

(١١) للمزيد من النفصيل راجع، ابن الجوزى، **مرجع سبق** ذكره.

(١٢) أبى محمد عبدالملك بن هشام المعافرى، **السيرة النبوية**، تحقيق د.محمد فهمى السرجانى، (القاهرة: المكتبة التوفيقية، بدون تاريخ) ، ٢/١٩٢:١٩٣

الفصل العاشر

مراحل تغيير السلوك الفردى

تمهيد :

يقوم الباحث فى هذا الفصل بمناقشة ما يمكن أن يكون بالنفس، ما هو؟ وكيف ينشأ ابتداء؟ وهل هناك مراحل معينة تسير بتتابع معين تمكن من فهم إنشاء ما بالنفس أو تغييره؟ وما هى هذه المراحل؟ وهل يمكن لنا أن نتناول مراحل ومحددات تغيير السلوك الفردى فى شكل نموذج عام يزيد من قدرتنا على فهم وتنفيذ عملية التغيير، والتنبؤ بهذا السلوك؟

إن الهدف من وراء هذا الفصل هو التوصل إلى مثل هذا النموذج العام لمحددات ومراحل تغيير السلوك الفردى والذى يزيد من فهمنا لما يحدث بالنفس وكيف يحدث بأكبر درجة ممكنة من التحديد والتفصيل، وذلك من مصادر شريعتنا الإسلامية الغراء.

ومما يزيد من أهمية مثل هذا النموذج، أن الباحث لم يقف فى المداخل الأخرى على نموذج عام يساعد على فهم وتفسير مراحل تغيير السلوك الفردى على درجة كافية من العمق والشمول[1]، وأن أقصى ما ورد فى ذلك هو نموذج مكون من ثلاث مراحل وهى: الميل والرغبة، إدراك المنبه الذى يثير الرغبة، الاستجابة الآتية، ولكن بهذه الصورة من الإجمال وعدم الشمول الذى يتلاءم مع طبيعة النفس[2].

وسوف يتضح بإذن الله تعالى فى هذا الفصل إلى أى درجة من الشمول والتفصيل يمكن أن نصل إلى نموذج عام يمكننا من فهم ما بالنفس، وما يؤثر فيها، وكيف يمكن تغيير ما بها، أو إنشائه ابتداء، وكل ذلك فى حدود إمكانات الباحث المتواضعة وفى ضوء فهمه المستمد من مصادر شريعتنا الإسلامية الغراء.

مراحل تغيير السلوك الفردى لدى بعض علماء السلف

إن السلوك الفردى يتحدد بناء على ما فى النفس من أفكار وقيم ومعتقدات وتصورات حتى وإن كانت وهما، أو بتعبير أدق يكون نتيجة لما بنفسه فإذا تغير ما بنفس الإنسان سواء كان بجهده، أو جهد غيره، فإن سلوكه لا محالة يتغير[3].

ومن ثم فإننا نجد أن سلوك الناس يتحدد بناء على ما فى أنفسهم حتى وإن كان وهما وظنونا ويؤيد ذلك قول الله تعالى عن الذين كفروا ﴿ **إِن يَتَّبِعُونَ إِلاَّ الظَّنَّ وَمَا تَهْوَى الأَنفُسُ وَلَقَدْ جَاءَهُم مِّن رَّبِّهِمُ الْهُدَىٰ** ﴾ [النجم:٢٣] وقوله تعالى عن المنافقين : ﴿ **يَحْسَبُونَ كُلَّ صَيْحَةٍ**

عَلَيْهِمْ﴾[المنافقون: ٤]، وقوله عن يهود بنى النضير الذين ظنوا أنهم فى منعة بحصونهم ولن يستطيع أحد أن يخرجهم منها أبدا، بل وكان هذا هو أيضا الظن السائد لدى المسلمين، فلما أراد الله سبحانه وتعالى خروجهم، غير هذا الظن لديهم، وقذف فى قلوبهم الرعب مما دفعهم إلى تخريب بيوتهم بأيديهم، وإعلانهم الاستسلام التام دون قيد أو شروط للمسلمين، وذلك دون قتال يذكر من جانب المسلمين، ولقد تناولت كل ذلك سورة الحشر خاصة الآية الثانية منها التى تقول: **﴿هُوَ الَّذِى أَخْرَجَ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ مِن دِيَارِهِمْ لأَوَّلِ الْحَشْرِ مَا ظَنَنتُمْ أَن يَخْرُجُوا وَظَنُّوا أَنَّهُم مَّانِعَتُهُمْ حُصُونُهُم مِّنَ اللَّهِ فَأَتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ حَيْثُ لَمْ يَحْتَسِبُوا وَقَذَفَ فِى قُلُوبِهِمُ الرُّعْبَ يُخْرِبُونَ بُيُوتَهُم بِأَيْدِيهِمْ وَأَيْدِى الْمُؤْمِنِينَ فَاعْتَبِرُوا يَا أُولِى الأَبْصَارِ﴾** [الحشر: ٢].

ولأبى حامد الغزالى ملاحظة صائبة فى هذا الصدد حيث يقول:

« .. وأكثر الخلق قوى نفوسهم مطيعة للأوهام الكاذبة، وأكثر إقدام الخلق أو إحجامهم بسبب هذه الأوهام، فإن الوهم عظيم الاستيلاء على النفس»(٤).

ومن هنا يرجع أهمية فهم وتحليل ما بالنفس وتغييره للحصول على السلوك المطلوب أداؤه من الفرد.

ويختلف ما بالنفس ويتفاوت فى الرسوخ، فقد يكون مجرد خاطرة عارضة وقد يكون عادة وخلقا راسخا، ولا شك أن درجة الصعوبة والجهد اللازمة لتغيير ما بالنفوس، سواء كانت من جانب الفرد أو غيره، تختلف باختلاف هذا الرسوخ، وهذا ما سوف يحدده النموذج التالى للسلوك وتغييره فى هذا الفصل.

من خلال القراءة فى كتب الأقدمين من علماء المسلمين أمكن للباحث ملاحظة بعض عبارات تساعد على فهم كيفية حدوث تغيير ما بنفس الإنسان وما تمر به هذه العملية من مراحل حتى تصل إلى سلوك ثم درجة الصعوبة فى تغيير كل من هذه المراحل، ومن أمثلة من تعرضوا لذلك:

أولا: الراغب الأصفهانى (المتوفى ٥٠٢ هـ):

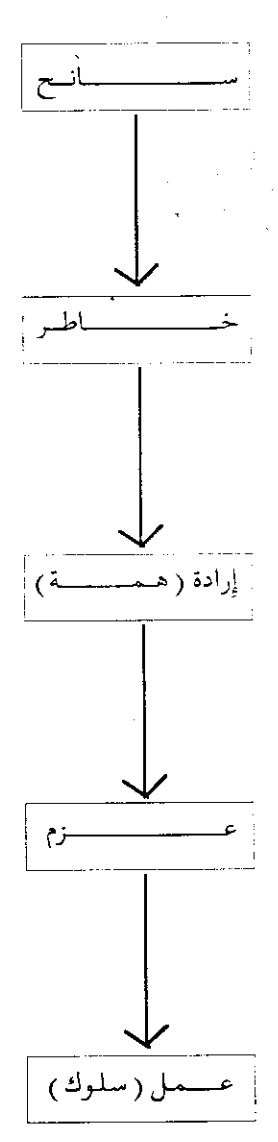
حيث يشير فى كتابه الذريعة إلى أن أول ما يعرض من ذلك السانح ثم الخاطر، وإلى ذلك أشار النبى ﷺ بقوله إن للشيطان لمة بابن آدم وللملك لمة، فأما لمة الملك فوعد بالخير وتصديق بالحق، وأما لمة الشيطان فإيعاد بالشر وتكذيب بالحق، ثم قرأ: **﴿الشيطان يعدكم الفقر ويأمركم بالفحشاء والله يعدكم مغفرة منه وفضلا والله واسع عليم﴾** ثم من بعدها الإرادة ثم العزم ثم العمل.

فالسانح علة الخاطر، والخاطر علة الإرادة، والإرادة –وهى الهمة– علة العزم، والسانح والخاطر يعبر عنهما بالهاجس والواجس ويتجافى عنهما ما لم يصيرا إرادة وعزما.

فحق الإنسان إذا خطر له خاطر أن يبده عاجلا، فإن وجده خيرا رباه حتى يجعله فعلا وإن وجده

شرا بادر إلى قلعه وقمعه قبل أن يصير إرداة ويطهر قلبه منه تطهير أرضه من خبيثات النبات.

قال بعض الحكماء: إن تداركت الخطرة اضمحلت وإلا صارت شهوة وإن تداركت الشهوة تلاشت وإلا صارت طلبا، وإن تداركت الطلب تلاشى وإلا صار عملا[٥]. ومن هنا يمكن لنا أن نتصور نموذج مراحل ومحددات السلوك كما ذكرها الراغب فى شكل (١٤)



شكل (١٤) مراحل ومحددات السلوك الفردى

المصدر: الراغب الأصفهانى، **الذريعة إلى مكارم الشريعة**، ص ١٠٩ : ١١٠ بتصرف.

ومن شكل (١٤) يتضح أن هناك أربع مراحل تسبق العمل أو السلوك وهى:

(١) السانح:

وهو أول ما يعرض للإنسان « من سنح سنوحا: أى عرض يقال: سنح لى رأى فى كذا، وسنح الطائر أو الظبى، وسنح الخاطر بكذا: جاد وسمح »(٦).

ولعل هذه الخطوة تمثل ما يمكن أن نعتبره بمثابة مثير يحرك الخواطر، والذى يأتى من أى مصدر من المصادر الخارجية ثم تستقبلها أحد حواس الإنسان باعتبارها وحدات مدخلات « كالسمع والبصر، والذوق، والشم، واللمس ». وهذا السانح يتحول بعد ذلك إلى خاطرة.

(٢) الخاطر:

وهى المرحلة التى تلى السانح، « والخاطر، والخطرة: ما يخطر فى القلب من أمر أو رأى أو معنى. ويقال أيضا خاطرة (ج) خواطر »(٧) فهو عملية عقلية داخلية تدور فى نفس الإنسان نتيجة لسانح سنح لها، وإن كانت سرعان ما تتحول إما إلى مرحلة تالية، أو تتلاشى.

(٣) الإرادة والهمة:

وهى المرحلة التى ذكر الراغب أنها تلى مباشرة الخاطر، وإن كان الباحث يرى أن هناك إحساسا بوجود فجوة بين الخاطر والهمة، فلذلك فهناك بينهما مرحلة أخرى أو اثنان، وذلك لأن الخاطر -كما سبق الإشارة- لا يلبث فى النفس إلا قليلا، ولذلك فمن المنطقى أن يتحول إلى فكرة قبل أن يتحول إلى إرادة حيث إن مجال الأفكار أكثر قرارا واستقرارا فى النفس من الخواطر، والتى تعتمل فى النفس حتى تصل إلى مرحلة الهمة، وهو ما سوف يستدرك فى نماذج غيره.

وفى المعجم « الهم: ما هم به الرجل فى نفسه، والهم أول العزيمة. وهم: عزم على القيام به ولم يفعله »(٨).

قال الله تعالى: ﴿ **وَلَقَدْ هَمَّتْ بِهِ وَهَمَّ بِهَا** ﴾ [يوسف: ٢٤].

وقال: ﴿ **إذ هم قوم أن يبسطوا** ﴾

وقال: ﴿ **وهموا بما لم ينالوا** ﴾

(٤) العزم:

وهى المرحلة التى جعلها الراغب تلى الإرادة والهمة، « والعزم والعزيمة: عقد القلب على إمضاء الشىء » قال تعالى: ﴿ **فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ** ﴾ [آل عمران: ١٥٩]، وقال تعالى: ﴿ **فَإِذَا عَزَمَ الْأَمْرُ فَلَوْ صَدَقُوا اللَّهَ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ** ﴾ [محمد: ٢]، وقال: ﴿ **وَإِنْ عَزَمُوا الطَّلَاقَ** ﴾ [البقرة: ٢٢٧]، وقال: ﴿ **وَلَمْ نَجِدْ لَهُ عَزْمًا** ﴾ [طه: ١١٥] أى محافظة على ما أمر به وعزيمة على القيام(٩). فالعزم هو العملية النفسية الأخيرة التى تسبق السلوك أو العمل.

(٥) العمل:

هو السلوك الفعلى الذى يترجم كل ما سبق فى أرض الواقع إما بقول وإما بفعل، ففى المعجم: عمل عملا: فعل فعلا عن قصد[١٠]. والعمل يستعمل فى الأعمال الصالحة والسيئة، قال تعالى: ﴿ **وَمَن يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلا يَخَافُ ظُلْمًا وَلا هَضْمًا** ﴾ [طه:١١٢]. وقال تعالى أيضا: ﴿ **مَن يَعْمَلْ سُوءًا يُجْزَ بِهِ** ﴾ [النساء:١٢٣]، ﴿ **إِنَّهُ عَمَلٌ غَيْرُ صَالِحٍ** ﴾ [هود:٤٦]. فالعمل أو السوك إما يكون سلوكا أو عملا صالحا أو غير صالح بناء على ما يسبقه فى النفس من مراحل، ولذلك فإن تحديد سلوك الإنسان إنما يتحدد بناء على القدرة فى توجيه هذه المراحل والتحكم فيها وتغييرها.

ثانيا: ابن القيم (ت ٧٥١ هـ):

ورد فى كتابه الفوائد جملة صغيرة جاءت بصورة عرضية تحت باب «حكم بالغات» إلا أن هذه الجملة تكاد تكون من أكمل نماذج مراحل ومحددات السلوك وخاصة أنه حدد فيها مع إيجازها تدرج التغيير من حيث الصعوبة والسهولة بالنسبة لكل مرحلة منها، والجملة بنصها التى وردت به بين هذه الحكم هى:

«دافع الخطرة، فإن لم تفعل صارت فكرة، فدافع الفكرة، فإن لم تفعل صارت شهوة، فحاربها، فإن لم تفعل صارت عزيمة وهمة، فإن لم تدافعها صارت فعلا، فإن لم تتداركه بضده صار عادة فيصعب عليك الانتقال عنها»[١١].

ويمكن لنا أن نتصور ما ذكره ابن القيم فى شكل نموذج للسلوك كما يأتى (شكل ١٥):

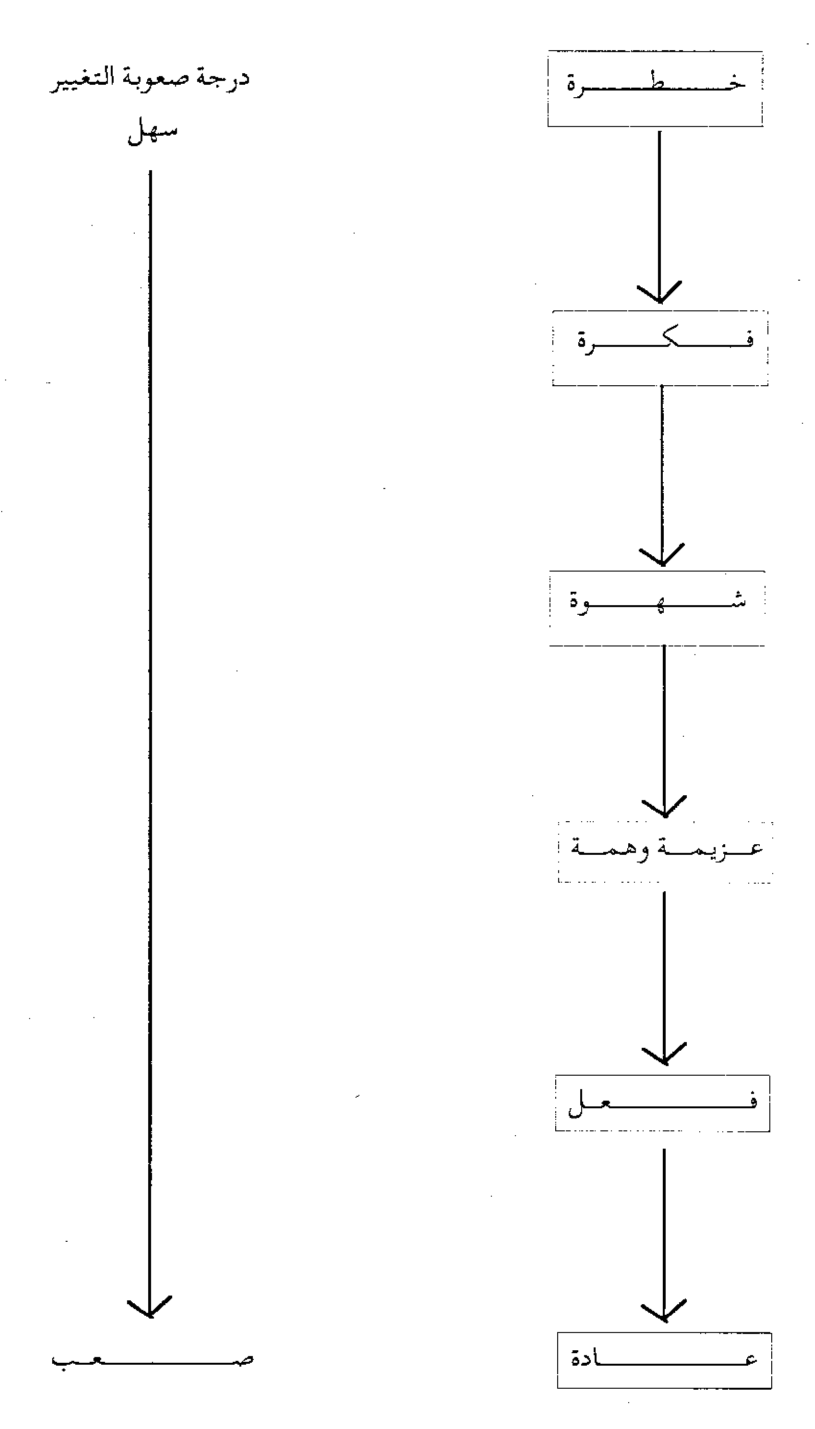
ملاحظات على شكل (١٥):

يلاحظ على ذلك النموذج للسلوك عدة ملاحظات أهمها:

١ – أن هناك اختلافا واضحا بينه وبين نموذج الراغب (شكل ١١ / ١) سواء من حيث عدد الخطوات أو الترتيب.

٢ – نقطة البداية عند ابن القيم «الخطرة» بينما عند الراغب «السانح» ثم يليه الخطرة. فإذا اعتبرنا أن السانح يمثل ما يعرض للحواس، المختلفة من مثيرات فإن ذلك يعتبر مبررا لجعلها فى بداية النموذج، أما إذا كان المقصود بها عملية عقلية مما يخطر على البال فإن ذكرها يكون حينئذ تكرارا، والخاطرة أكثر دقة للبدء بها.

ولعل ذلك هو ما يفسر كيف أن الراغب لم يذكر مرحلة الأفكار، وربما حل محلها بمرحلة الخواطر، وأن السانح حل محل الخاطر. ولكن –لو كان ذلك التصور صحيحا– فإنه لا يعتبر دقيقا وما ذكره ابن القيم فى ترتيبه يعتبر أكثر دقة. والباحث يرى أنه يمكن اعتبار السانح بمثابة مثير خارجى يتم إدراكه، فيحرك مراحل السلوك الداخلية التالية فى النفس. ومن هنا لا يكون هناك



شكل (١٥) محددات السلوك الفردى ودرجة الصعوبة فى تغييره

المصدر: استنتجه الباحث من: ابن القيم، **الفوائد**، (القاهرة: دار الريان للتراث، ١٩٨٧)، ص٣٣.

تكرار فى استخدامه لأنه يشير إلى بداية المدخلات التى تأتى للنفس من أى مصدر يعرض لها.

٣ – أن المرحلة التالية للخطرة عند ابن القيم هى: الفكرة، وفى المفردات: «والفكرة: قوة مطرقة للعلم إلى المعلوم، والتفكر: جولان تلك القوة بحسب نظر العقل – وذلك للإنسان دون الحيوان. ولا يقال إلا فيما يمكن أن يكون له صورة فى القلب، ولهذا روى: «**تفكروا فى آلاء الله ولا تفكروا فى الله**» إذ كان الله منزهًا أن يوصف بصورة. ورجل فكير: كثير الفكرة»[١٢].

ومما ذكر فى القرآن قوله تعالى: ﴿**أَوَ لَمْ يَتَفَكَّرُوا فِى أَنفُسِهِم**﴾ [الروم:٨]، وقوله: ﴿**إِنَّ فِى ذَلِكَ لآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ**﴾ [الرعد:٣]، وقوله: ﴿**فَاقْصُصِ الْقَصَصَ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ**﴾ [الأعراف:١٧٦]، وفى المعجم الوسيط: «فكر فى الأمر فكرا: أعمل العقل فيه ورتب بعض ما يعلم ليصل به إلى مجهول.

والتفكير: إعمال العقل فى مشكلة للتوصل إلى حلها، والفكر: إعمال العقل فى المعلوم للوصول إلى معرفة مجهول.

والفكرة: الفكر، الصورة الذهنية لأمر ما. (ج) فكر»[١٣] فالفكرة تعتبر أكثر رسوخا فى الذهن من الخاطرة حيث إنها تكون أكثر استمرارا فى العقل، ويترتب عليها صورة ذهنية فى العقل، ومن هنا كان تغييرها أصعب من تغيير الخاطرة. ومن هنا كان كلام ابن القيم حيث يعنى إنه إذا كانت هناك خاطرة بالبال فى أمر سيىء فإنه يجب على المرء أن يسرع بدفعها عنه ليتخلص منها منذ البداية، وقبل أن تتحول إلى مراحل تالية أكثر رسوخا فى النفس، ويصعب معها التغيير.

ولذلك فإن أكمل منهج للتغيير بالنسبة للأشياء المنكرة والسيئة هو الابتعاد عن إدراكها من الأصل قدر الإمكان –خاصة بالنسبة لما يتعلق بشهوة الجنس– حيث إن إدراك المثير يؤدى بصورة لاإرادية إلى تحريك المراحل التالية إلى أن يصل إلى مرحلة الفعل، أو يتغلب عليها قبل الفعل ولكن بصعوبة بالغة، ولذلك فإننا نجد أن القرآن فى هذا الأمر لما نهى عنه لم يقل ولا تزنوا، ولكن قال تعالى: ﴿**وَلا تَقْرَبُوا الزِّنَىٰ إِنَّهُ كَانَ فَاحِشَةً وَسَاءَ سَبِيلاً**﴾ [الإسراء:٣٢]، وقال أيضا: ﴿**قُل لِّلْمُؤْمِنِينَ يَغُضُّوا مِنْ أَبْصَارِهِمْ وَيَحْفَظُوا فُرُوجَهُمْ ذَلِكَ أَزْكَىٰ لَهُمْ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا يَصْنَعُونَ (٣٠) وَقُل لِّلْمُؤْمِنَاتِ يَغْضُضْنَ مِنْ أَبْصَارِهِنَّ**﴾ [النور: ٣٠: ٣١][١٣].

قال القرطبى فى تفسيره: «البصر هو الباب الأكبر إلى القلب وأقصر طرق الحواس إليه، وبحسب ذلك كثر السقوط من جهته، ووجب التحذير منه، وغضه واجب عن جميع المحرمات، وكل ما يخشى الفتنة من أجله، وقد قال رسول الله ﷺ: «**إياكم والجلوس فى الطرقات**» فقالوا: يا رسول الله ما لنا من مجالسنا بد نتحدث فيها. فقال: «**فإذا أبيتم إلا المجلس فأعطوا الطريق حقه**» قالوا: وما حق الطريق يا رسول الله؟ قال: «**غض البصر، وكف الأذى، ورد السلام، والأمر بالمعروف**

والنهى عن المنكر». رواه أبوسعيد الخدرى، خرجه البخارى ومسلم[١٤].

ومن هنا ندرك أن الأمر بغض البصر عن المحرمات - كما جاء فى القرآن والسنة- إنما جاء من حكيم عليم بما جبلت عليه النفوس، وعليم بما يفسدها وما يصلحها، فاختار لها الأمر الأسهل عليها، وهو الامتناع -أصلا- عن إدراك ما يثير الفكر والشهوة. فالإنسان قد خلق ضعيفا، والله خالقه يريد به الرحمة والتخفيف، كما قال تعالى: ﴿ يُرِيدُ اللَّهُ لِيُبَيِّنَ لَكُمْ وَيَهْدِيَكُمْ سُنَنَ الَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ وَيَتُوبَ عَلَيْكُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ (٢٦) وَاللَّهُ يُرِيدُ أَن يَتُوبَ عَلَيْكُمْ وَيُرِيدُ الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الشَّهَوَاتِ أَن تَمِيلُوا مَيْلاً عَظِيماً (٢٧) يُرِيدُ اللَّهُ أَن يُخَفِّفَ عَنكُمْ وَخُلِقَ الإِنسَانُ ضَعِيفًا ﴾ [النساء: ٢٦: ٢٨].

فالوقوف مع الأفكار والتصورات يعتبر أمرا هاما فإن وجد الإنسان أن الفكرة صالحة وموافقة لشرع الله أمضاها، وإن كانت مخالفة دفعها عنه قبل أن تتحول إلى شهوة وإرادة ثم عمل.

٤ - يلى الفكرة عند ابن القيم «الشهوة» وهذه المرحلة لم يذكرها الراغب عنده، بل إنه جعل الإرادة أو الهمة تتبع الخاطر مباشرة، ومعناها -كما فى المعجم الوسيط- (اشتهى) الشىء: اشتدت رغبته فيه، وفى التنزيل العزيز: ﴿ وَلَكُمْ فِيهَا مَا تَشْتَهِي أَنفُسُكُمْ ﴾ [فصلت: ٣١].

والشهوة: الرغبة الشديدة. والقوة النفسانية الراغبة فيما يشتهى، وهى أيضا ما يشتهى من الملذات المادية (ج) شهوات وفي التنزيل العزيز: ﴿ زُيِّنَ لِلنَّاسِ حُبُّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ ﴾ [آل عمران: ١٤][١٥].

وأصل الشهوة: نزوع النفس إلى ما تريده - وذلك فى الدنيا ضربان: صادقة وكاذبة. فالصادقة ما يختل البدن من دونه، كشهوة الطعام عند الجوع، والكاذبة: ما لا يختل من دونه. وقد يقال للقوة التى تشتهي الشيء شهوة»[١٦].

وبالرغم من أن الراغب الأصفهاني لم يذكر الشهوة والفكرة فى الفقرة التى يحدد فيها مراحل السلوك، كما نقلناها عنه، إلا أننا نجده قد أشار إليهما قبل ذلك، حيث نجده يحدد أن قوى النفس التى يلزم تغييرها وتهذيبها ثلاث فيقول:

«والذى يلزم تطهيره من النفس هو القوى الثلاث:

قوة الفكر: بتهذيبها حتى تحصل الحكمة والعلم.

وقوة الشهوة: بقمعها حتى تحصل العفة والجود.

وقوة الحمية: بإسلاسها حتى تنقاد للعقل فتحصل الشجاعة والحلم.

ويتجمع من اجتماع ذلك العدالة.

فجميع الرذائل تنبعث من فساد هذه القوى الثلاث »[١٧] ثم يذكر في موضع آخر علاقة الشهوة بالفكرة والهوى والعقل فيقول: « والشهوة ضربان: محمودة ومذمومة؛

فالمحمودة: من فعل الله سبحانه وهى قوة جعلت فى الإنسان لتنبعث بها النفس لنيل ما يظن فيه صلاح البدن.

والمذمومة: من فعل البشر، وهى استجابة النفس لما فيه لذتها البدنية.

والهوى هو: هذه الشهوة الغالبة إذا استتبعت الفكرة، وذلك أن الفكرة بين العقل والشهوة، فالعقل فوقها والشهوة تحتها، فمتى ارتفعت الفكرة ومالت نحو العقل صارت رفيعة فولدت المحاسن وإذا اتضعت ومالت نحو الهوى والشهوة صارت وضيعة وولدت المقابح.

والنفس قد تريد ما تريد بمشورة العقل تارة، وبمشورة الهوى تارة، ولهذا قد يسمي الهوى إرادة[١٨].

فكأن الراغب قد جعل الفكرة فى موضع بين العقل والشهوة وباتجاهها نحو إحداهما تتولد المحاسن أو المقابح، وبمعنى آخر ما يمكن أن نسميه « الدوافع العقلية »، والدوافع العاطفية » ، فالأولى هى تلك التى يعمل العقل فيها الفكر، وأما الثانية فهى تلك التى تعمل الشهوة والهوى فيها الفكر، والمهم أن كلا من الفكرة والشهوة ذكرهما الراغب أيضا ، وإن كان في مواضع أخرى ودون أن يضعها بشكل مباشر فى مراحل محددات السلوك التى ذكرها، وهذا يدعم ما ذهب إليه ابن القيم فى ترتيبه ودقته فى ذلك، وأما عن تغييرها فإنه أصعب مما قبلها ولذلك قال ابن القيم « فحاربها » وإن كان أسهل مما يليها.

٥ – يذكر ابن القيم العزيمة والهمة فى مرحلة واحدة تلى الشهوة مباشرة بينما نجد أن الراغب قد فرق بين الهمة والعزم (شكل ١٠ / ١) وجعل (الهمة أو الإرادة) تسبق (العزم)، ثم يأتى بعد ذلك السلوك فالاتفاق إذن قائم بينهما فى أن العزم يسبق السلوك، فالعزم –كما سبق ذكره– هو عقد القلب على إمضاء الشيء، ومن ثم لا يكون بعده إلا العمل.

ولكن الباحث يؤيد ما ذهب إليه الراغب فى جعل الهمة مرحلة سابقة للعزيمة، وذلك باعتبارها أول العزيمة، وما هم به الرجل فى نفسه، (كما ذكر فى المعجم الوسيط)، وسبق الاستشهاد بآيات تؤيد ذلك ومن الأحاديث أيضا ما رواه البخارى ومسلم عن النبي ﷺ قال: « **إن الله تجاوز عن أمتى ما حدثت به نفسها ما لم تعمل أو تتكلم** »[١٩]، كما روي أيضا من حديث ابن عباس رضى الله عنه عن النبى ﷺ، فيما يرويه عن ربه عز وجل، قال: « **إن الله كتب الحسنات والسيئات ثم بين ذلك، فمن هم بحسنة فلم يعملها كتبها الله له عنده حسنة كاملة، فإن هو هم بها فعملها كتبها الله عنده عشر حسنات، إلى سبعمائة ضعف، إلى أضعاف كثيرة، ومن هم بسيئة فلم يعملها كتبها الله له عنده حسنة كاملة، فإن هو هم بها فعملها كتبها الله له سيئة واحدة** »[٢٠].

فالحديث الأول قد جمع المراحل التى تسبق السلوك وأسماها «ما حدثت به أنفسها وبين أن الله قد تجاوز عن ذلك. وقد قال تعالى: ﴿**لِلَّهِ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَإِن تُبْدُوا مَا فِي أَنفُسِكُمْ أَوْ تُخْفُوهُ يُحَاسِبْكُم بِهِ اللَّهُ فَيَغْفِرُ لِمَن يَشَاءُ وَيُعَذِّبُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ**﴾ [البقرة: ٢٨٤]، لما نزلت هذه الآية اشتد ذلك على الصحابة فأتوا رسول الله ﷺ ثم جثوا على الركب وقالوا: يا رسول الله كلفنا من الأعمال ما نطيق، الصلاة والصيام والجهاد والصدقة، وقد أنزلت عليك هذه الآية ولا نطيقها فقال رسول الله ﷺ: «**أتريدون أن تقولوا كما قال أهل الكتابين من قبلكم: سمعنا وعصينا، بل قولوا سمعنا وأطعنا غفرانك ربنا وإليك المصير**». ولما فعلوا ذلك نسخها الله فأنزل ﴿**لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ**﴾ إلى آخر سورة البقرة(٢١).

فالآيات والأحاديث تؤكد أن هناك مراحل تسبق السلوك وهى ما يمكن أن تسمى حديث النفس أو ما بالنفس من خواطر وأفكار، وتصورات وشهوات وهمة وعزم، وذكر بعضها كالهمة التى ذكرها حديث الرسول السابق، وكذلك ذكرت فى أكثر من آية، والشهوة والإرادة والعزم ذكرت أيضا فى عدة آيات، كما سبق الاستشهاد بها.

فالهمة تسبق العزيمة إذن، وأن تغييرها ممكن وإن كان يصعب عما سبقها من المراحل، ويعتبر أسهل من المراحل التالية.

٦ - ذكر ابن القيم السلوك بعد العزيمة والهمة ولكنه سماه «فعل»، بينما نجد أن الراغب سماه «عمل»، وبالرغم من أن هناك فروقا دقيقة بينهما إلا أن الاستخدام الشائع قد لا يفرق بينهما، ففى المعجم الوسيط «فعل» الشىء: عمله(٢٢).

وقال الراغب فى المفردات: الفعل: التأثير من جهة مؤثر، وهو عام لما كان بإجادة أو غير إجادة، ولما كان بعلم أو غير علم، وقصد أو غير قصد، ولما كان من الإنسان والحيوان والجمادات. والعمل مثله والصنع أخص منهما(٢٣)، ولكننا نجد أن الراغب نفسه يفرق بينهما فى الذريعة فيقول عن الفعل نفس ما ذكره آنفا فى المفردات ثم يقول عن العمل: «وأما عن العمل: فإنه لا يقال إلا لما كان من الحيوان دون ما كان من الجمادات، ولما كان بقصد وعلم دون ما لم يكن عن قصد وعلم، قال بعض الأدباء العمل مقلوب عن العلم، فإن العلم فعل القلب والعمل فعل الجارحة، وهو يبرز عن فعل القلب الذى هو العلم، وينقلب عنه.

وأما الصنع: فإنه يكون من الإنسان دون سائر الحيوان ولا يقال إلا لما كان بإجادة.

والصنع أخص المعانى الثلاثة، والفعل أعمها، والعمل أوسطها فكل صنع عمل، وليس كل عمل صنعا، وكل عمل فعل، وليس كل فعل عملا»(٢٤).

وبالرغم من هذه الفروق، إلا أن القصد ربما يكون واحدا سواء كان اللفظ «فعل» أو «عمل» والباحث سوف يستعمل لفظ سلوك ليعبر عن كل من الفعل والقول الذى يبدر عن الإنسان.

وهذه المرحلة هى التى يكون عليها الحساب كما ذكر الرسول ﷺ فى الحديث السابق « **إن الله تجاوز عن أمتى ما حدثت به نفسها، ما لم تعمل أو تتكلم** » (متفق عليه).

فمرحلة العمل أو الفعل هى محصلة ما سبق من مراحل، واعتبرها الراغب هى المرحلة النهائية فهى مرحلة السلوك، بينما أضاف ابن القيم مرحلة تالية لها هى « العادة » وتغيير الفعل أو السلوك يعتبر أصعب مما سبق من المراحل، ولكن يمكن للمرء أن يعمل على تغييره إن كان غير صالح ويتحول إلى ضده. ولذلك شرعت التوبة والاستغفار للإقلاع عن أى فعل لا يرضى الله سبحانه وتعالى.

فتغيير الفعل يحتاج إلى تغيير ما سبقه من مراحل نفسية أولا، ولذلك نجد الغزالى يوضح ذلك فى باب التوبة حيث يقول:

« اعلم أن التوبة عبارة عن معنى ينتظم ويلتئم من ثلاثة أمور مرتبة: علم، وحال، وفعل. فالعلم الأول، والحال الثانى، والفعل الثالث. والأول موجب للثانى، والثانى موجب للثالث إيجابا اقتضاه اطراد سنة الله فى الملك والملكوت »(٢٥).

فتغيير الفعل يحتاج إلى إدراك أن هناك مراحل سابقة له يجب زعزعتها وهدمها، ثم القيام بإنشاء غيرها على نفس النمط السابق تقريبا، وهذا ما عبر عنه الغزالى بتأكيده على أن العلم أولا، وهو الذى يؤدى إلى تحريك الخواطر، والأفكار، وذلك بمعرفة عظم ضرر الذنوب فإذا عرف ذلك معرفة محققة بيقين غالب يحدث له ندم وهو الذى يعبر عنه بالحال، فإذا غلب هذا الألم فى القلب انبعثت منه حالة أخرى تسمى إرادة وقصدا ثم فعل له تعلق بالحال والماضى والاستقبال(٢٦).

ثم نجده يؤكد بصائب ملاحظته ذلك التسلسل لمراحل السلوك فيقول فى موضع آخر: فالعلم والميل الطبيعى أبدا يستتبع الإرادة الحازمة، والقدرة والإرادة أن تستردف الحركة، وهكذا الترتيب فى كل فعل ، والكل من اختراع الله تعالى ولكن بعض مخلوقاته شرط لبعض، فلذلك يجب تقدم البعض وتأخر البعض، كما لا تخلق الإرادة إلا بعد العلم ولا يخلق العلم إلا بعد الحياة، ولا تخلق الحياة إلا بعد الجسم، ويكون خلق الحياة شرطا لخلق العلم لا أن العلم يتولد من الحياة.. ويكون خلق العلم شرطا لجزم الإرادة، لا أن العلم يولد الإرادة، ولكن لا يقبل الإرادة إلا جسم حى عالم(٢٧).

وهكذا يتضح أن تغيير السلوك لا يكون إلا بتغيير ما بالنفس أولا فإذا تغير ما بالنفس فإن السلوك الناشىء عنها سوف يتغير لا محالة، وما بالنفس يختلف فى درجة رسوخه وصعوبة تغييره حسب المرحلة التى وصل إليها، ولكنه بمثابة المفاتيح التى تحرك السلوك، وبدونها يستحيل

تغييرها، ومن ثم فهى تحتاج إلى فهم ودراسة ودراية لاستخدامها الاستخدام الأفضل لتغيير السلوك الإنسانى.

٧ - أن المرحلة الأخيرة عند ابن القيم -والتى لم ترد عند الراغب- هى العادة، وذلك أن المرء إذا لم يغير العمل وداوم عليه وكرره فإنه لا يلبث أن يتحول إلى عادة وحينئذ يكون من الصعب جدا تغييرها فالعادة تمثل هنا شدة رسوخ ما بالنفس وصعوبة التغيير عن كل ما سبقها.

والعادة: كل ما اعتيد حتى صار يفعل من غير جهد[٢٨]. فهى اسم لتكرير الفعل والانفعال حتى يصير ذلك سهلا تعاطيه، كالطبع. ولذلك قيل العادة طبيعة ثانية[٢٩]. فالعادة إذن ترسخ الفعل فى النفس نتيجة لتكراره مما يجعل الإنسان بعد ذلك يؤدى السلوك بصورة آلية لا يحتاج فيه إلى المرور بالمراحل السابقة له. كمن يقبل على التدخين مثلا، فإنه فى بداية الأمر يمر بجميع المراحل حتى إذا أصبح فعلا ثم تكرر وصار عادة فتجده يقوم بتنفيذها ربما بصورة تلقائية دون تفكير وقد لا يشعر أحيانا بذلك.

ولذلك فإن التغيير هنا للسلوك بعد أن أصبح عادة يكون من أصعب ما يمكن ويحتاج إدراك لكل ما سبق من مراحل لاستخدامها بحكمة فى تغيير مثل هذه العادة التى تعودتها النفس.

ولذلك نرى ابن القيم فى موضع آخر من كتابه يؤكد على ذلك فيقول: «مبدأ كل علم وعمل هو الخواطر والأفكار، فإنها توجب التصورات، والتصورات تدعو إلى الإرادات والإرادات تقتضى وقوع الفعل، وكثرة تكراره تعطى العادة. فصلاح هذه المراتب بصلاح الخواطر والأفكار، وفسادها بفسادها...، فردها من مبادئها أسهل من قطعها بعد قوتها وتمامها...، وقد خلق الله سبحانه وتعالى النفس شبيهة بالرحى الدائرة التى لا تسكن ولابد لها من شىء تطحنه، فإن وضع فيها حب طحنته، وإن وضع فيها تراب أو حصى طحنته، فالأفكار والخواطر التى تجول فى نفس الإنسان هى بمنزلة الحب الذى يوضع فى الرحى، ولا تبقى تلك الرحى معطلة قط، بل لا بد لها من شىء يوضع فيها، فمن الناس من تطحن رحاه حبا دقيقا ينفع به نفسه وغيره، وأكثرهم يطحن رملا وحصى وتبنا ونحو ذلك، فإذا جاء وقت الطحن والخبز تبين له حقيقة طحينه. فإذا دفعت الخاطر الوارد عليك اندفع عنك ما بعده، وإن قبلته صار فكرا جوالا فاستخدم الإرادة فتساعد هى والفكر على استخدام الجوارح فإن تعذر استخدامها رجعا إلى القلب بالتمنى والشهوة وتوجهه إلى جهة المراد؛ ومن المعلوم أن إصلاح الخواطر أسهل من إصلاح الأفكار، وإصلاح الأفكار أسهل من إصلاح الإرادات، وإصلاح الإرادات أسهل من تدارك فساد العمل، وتداركه أسهل من قطع العوائد»[٣٠].

فى هذه الفقرات نجد ابن القيم يعود إلى تفصيل نسبى لما سبق أن ذكره فى جملة قصيرة عن محددات السلوك وعلاقة كل منها بالآخر، وأنها بمثابة مراتب أو مراحل يؤدى كل منها إلى الآخر، وأن تغييرها فى مبادئ مراحلها يكون أسهل، وكلما تدرجت إلى المزيد من الرسوخ حتى تصبح عادة فإن تغييرها يكون أكثر صعوبة.

مرحلة أخرى مقترحة إلى نموذج السلوك

يرى الباحث أنه يمكن إضافة مرحلة أخرى إلى نموذج مراحل ومحددات السلوك توضح أعلى درجة لرسوخ ما بالنفس وتصعب أو تسهل من إمكانية تغيير السلوك. وهذه المرحلة تتمثل فى درجة الرضا بالسلوك، أو العادة التى يكون عليها المرء. وبمعنى آخر حالة الإعجاب أو درجة التزين التى يرى بها عادته فقد يعتاد الإنسان سلوكا معينا ولكنه يكون غير راض عنه، كمن يدخن وهو غير مقتنع بالتدخين، ومن يشرب الخمر وهو يعلم أنه حرام ويستحى من ذلك، فهذا يكون من السهل نسبيا تغييره.

أما من يعتاد عادة سيئة ثم يزينها له الشيطان فيعجب بها، فحينئذ يكون الأمر قد وصل إلى أصعب درجة من الرسوخ ويصعب جدا تغييره.

ويؤيد ذلك كثير من آيات القرآن الكريم منها قوله تعالى على لسان هدهد سليمان عن بلقيس وقومها: ﴿ **وَجَدتُّهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِن دُونِ اللَّهِ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لا يَهْتَدُونَ** ﴾ [النمل: ٢٤]، وقوله: ﴿ **فَلَوْلا إِذْ جَاءَهُم بَأْسُنَا تَضَرَّعُوا وَلَكِن قَسَتْ قُلُوبُهُمْ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ** ﴾ [الأنعام: ٤٣]، وقوله: ﴿ **أَفَمَن زُيِّنَ لَهُ سُوءُ عَمَلِهِ فَرَآهُ حَسَنًا فَإِنَّ اللَّهَ يُضِلُّ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن يَشَاءُ** ﴾ [فاطر: ٨]، وقوله أيضا: ﴿ **حَبَّبَ إِلَيْكُمُ الإِيمَانَ وَزَيَّنَهُ فِي قُلُوبِكُمْ** ﴾ [الحجرات: ٧]، فالتزين قد يكون للإيمان وقد يكون للكفر، وقد ينسب إلى الله وقد ينسب إلى الشيطان، أو يترك فاعله، ويقول الراغب، والزينة بالقول المجمل ثلاث:

زينة نفسية: كالعلم والاعتقادات الحسنة.

زينة بدنية: كالقوة وطول القامة.

زينة خارجية: كالمال والجاه(٣١).

ومقصودنا هنا هو الزينة النفسية ليس بمعناها العلم والاعتقادات الحسنة ولكن باعتبار درجة الإعجاب التى يراها المرء فى عمله ورضاه عنه حينما يزين له هذا العمل، أو لا يزين.

وأهمية إضافة هذه المرحلة «التزيين» أو «الرضا» أنها ضرورية لتصميم استراتيجية التغيير المناسبة للسلوك، فإن كان السلوك قد أصبح عادة وصاحبها راض عنها تماما فحينئذ يكون من الصعب جدا تغييرها، ولابد أن يكون المدخل التغييرى حينئذ هو زحزحة هذا الاعتقاد الخاطئ لديه أولا، وتشكيكه فى ذلك التزيين والإعجاب الذى يجده فى فعله وسلوكه سلوكا معينا، وذلك بوسائل مختلفة تتناسب مع طبيعة وظروف كل حالة قد تطول كثيرا وقلما تقصر. وقد يستخدم فيها أساليب نفسية شعورية ولا شعورية، عقلية وعاطفية، فالتركيز فى هذه الحالة يكون على إضعاف تلك القوى المعارضة للتغيير والتى تزين العمل لمن يعمله، وليس على إبراز القوى

الإيجابية ومزاياها، فإن ضعفت عوامل الإعجاب واهتزت عنده فإن درجة التوازن النفسى التى كان عليها تختل، ويصبح من المناسب زيادة القوى المؤيدة للتغيير وذلك بنقله إلى الحالة المراد تغييره إليها ليصل إلى توازن جديد للقوى، وذلك من خلال تغيير أفكاره وتصوراته واتجاهاته التى تدفعه بدورها إلى الهمة والإرادة ثم إلى العزم فالسلوك.

وكما سبق -أن أشار الباحث- فإن هذا الأمر قد يستغرق سنينا ومراعاة التدرج فيه مهمة للغاية لأن التسرع فى التغيير والانتقال من مرحلة إلى غيرها، أو محاولة فرض سلوك معين دون أن يسبقه التغيير النفسى -من الفكر والتصور والإرادة الحرة فالعزم الأكيد- فإن النتيجة تكون فشلا ذريعا إن عاجلا أو آجلا.

وهناك كثير من الأمثلة الناجحة للتغيير فى تاريخ الإسلام تؤكد اتباعها ومراعاتها لطبائع النفوس وما جبلت عليه، سوف نذكرها فيما بعد -بإذن الله- والآن نعرض النموذج المقترح بصورته النهائية.

نموذج عام مقترح لفهم مراحل ومحددات تغيير السلوك الفردى

من كل ما سبق يمكن تحديد مراحل ومحددات تغيير السلوك الفردى فى تسعة مراحل (شكل١٦) وهى: السانح، فالخاطر، فالفكرة، فالشهوة، فالهمة والإرادة، فالعزيمة، فالسلوك، فالعادة، فالتزيين والرضا.

استخدامات النموذج

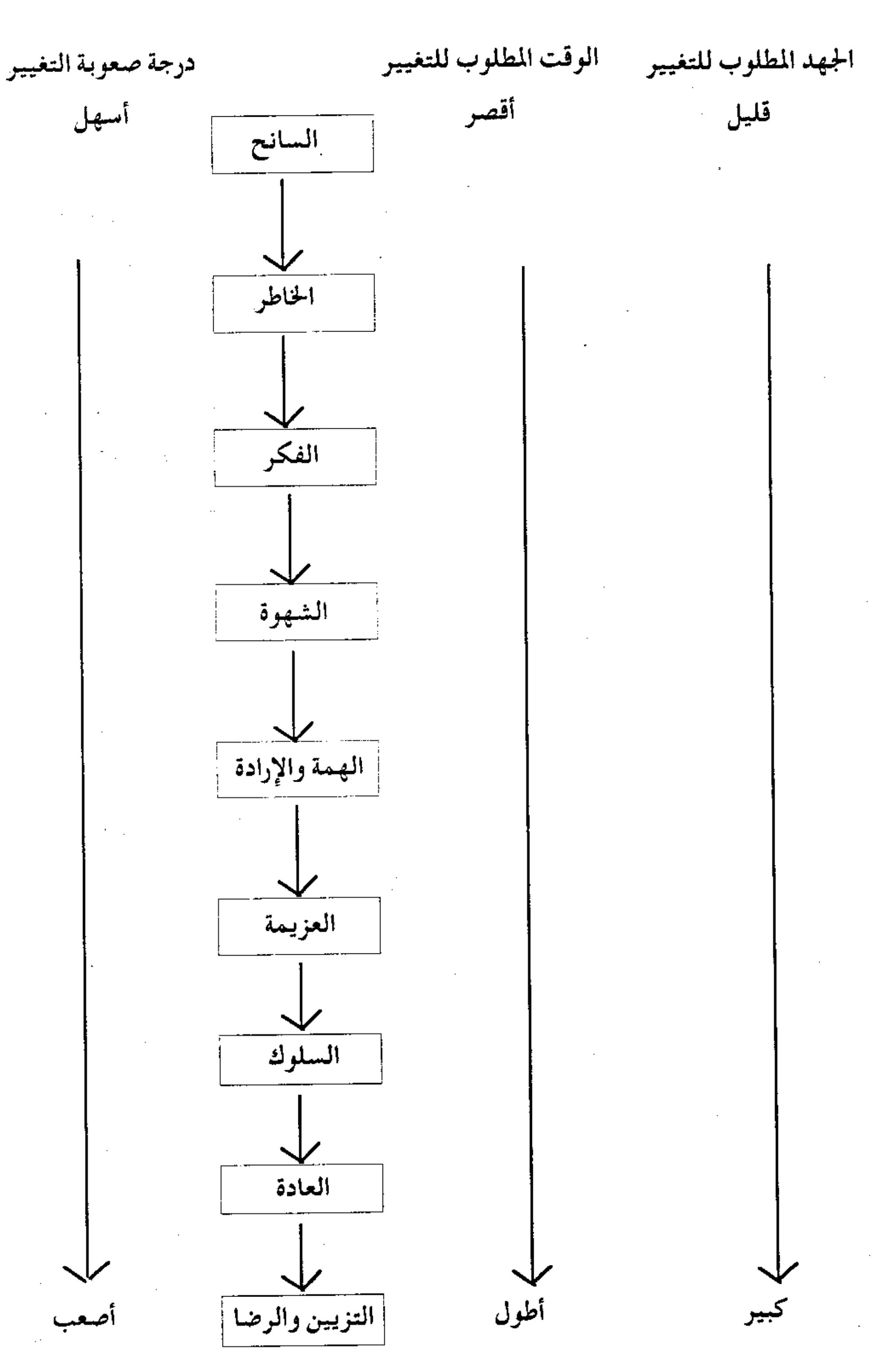
يمكن لهذا النموذج أن يستخدم استخدامات عديدة للتغيير منها:

(١) القدرة على إنشاء ما في النفس ابتداء وذلك لدفعها إلي سلوك معين من خلال اتباع هذه المراحل والمحددات لتغيير السلوك والهدف الأمثل للتغيير في مثل هذه الحالة هو أن يصل إلى مرحلة أن يكون السلوك المطلوب بمثابة عادة تهواها النفس وتقدم عليها دون مشقة أو عنت.

(٢) العمل على تغيير ما في النفس من عادات، أو أنماط سلوك سيئة يراد تغييرها، سواء كان ذلك بواسطة الفرد نفسه، أو بواسطة غيره، وكلما أمكن تغييرها في مراحلها الأولى كان أسهل.

(٣) كما يفيد هذا النموذج أيضاً فى تحديد درجة الجهد المطلوب لإحداث التغيير (صعوبته) والوقت اللازم لإنجازه، ويتوقف ذلك على درجة رسوخ ما في النفس، وذلك طبقا للمرحلة التى تكون عليها.

(٤) كما يمكن الاستفادة بهذا النموذج في مجال التسويق، وخاصة الترويج؛ ومن إعلان وبيع شخصى، وتنشيط مبيعات، ونشر، وخاصة أن الهدف يكون إقناع المستهلك المرتقب بالقيام بالشراء (أي سلوك معين) ثم محاولة جعل هذا السلوك الشرائى لسلعة معينة عادة له،



شكل (١٦): نموذج عام مقترح لمراحل ومحددات تغيير السلوك الفردى

وجعله يشعر بالرضا، والفخر والإعجاب لقيامه بهذا السلوك الشرائى، فهذا النموذج هو خير نموذج يمكن لرجال التسويق الاستفادة به فى هذا المجال، ولا أظن أن هناك نموذجاً آخر وصل إلى هذه الدرجة من التفصيل والوضوح.

(٥) وكذلك فإن أهم استخدام إدارى له أيضاً هو في مجال إدارة الأفراد والقوى العاملة، حيث إنه يفيد في تفسير أى نمط سلوكى معين وأسبابه ، كما يساعد في تغييره والتخلص من أنماط السلوك الرديئة، وكذلك يساعد في إنشاء أنماط من السلوك المرغوبة والعادات الحسنة لدى العاملين في أى منظمة من المنظمات.

(٦) كما أن هذا النموذج يمكن استخدامه والاستفادة به فى مجال مقاومة التغيير . فالاستخدام الدقيق له قد يؤدى إلي تجنب حدوثها.

وذلك لأن فهم هذه المراحل لمحددات تغيير السلوك – سواء كان الأمر يتعلق بإنشاء سلوك جديد لدى الأفراد أم بالتخلص من سلوك قديم وتغييره إلي سلوك جديد أفضل يساعد في اتباع أسلوب علمى متدرج يراعى طبيعة ما تنطوى عليه النفس من عادات، وأفكار، وتصورات، وصعوبة الانتقال بها فجأة من حال إلى حال، كما أنه من الصعب، وربما يكاد يكون من المستحيل، أن يفرض على النفس سلوك معين ويطلب منها الالتزام به دون أن يسبق ذلك تغيير لأفكارها وتصوراتها وإنشاء الرغبة والإرادة الذاتية ثم العزيمة على اتباع السلوك المطلوب. فإن هذا ما يؤدى – إن عاجلا أو آجلا – إلى حدوث ما يسمى بمقاومة التغيير.

ولو أننا أمعنا النظر فى معظم حالات مقاومة التغيير، فإننا سوف نجد أنه كثيرا ما يحاول القائمون بالتغيير إدخال ما يريدون من سلوك دون أن يمهدوا له التمهيد النفسى المطلوب، ودون مراعاة للمراحل السابقة للسلوك بحيث يمكنهم تحريك رغبة الفرد الداخلية وإرادته واقتناعه وعزمه على أن يسلك هذا السلوك، فإن مثل هذا التغيير بهذا الأسلوب هو الذى يبقى ويستمر ويؤمن به الأفراد لأنهم يشعرون أنه نابع منهم وليس مفروضا عليهم، بالرغم من أن ذلك قد يحتاج إلي وقت وجهد ولكن نتيجته تكون هى الأفضل، أما التسرع والجرى وراء النتائج السريعة فإنها مهما بدت براقة إلا أنه سرعان ما تنطفئ وتتلاشى تحت طبيعة النفس الغلابة والتى لم تتغير من الداخل، فيظل لديها المبرر للمقاومة فإن لم تجد فرصة سانحة في أول الأمر فإنها لن تعدمها بعد ذلك. وما أكثر أساليب المقاومة التى يمكن أن تلجأ إليها.

هذا ... بالرغم من أنه قد يكون ما يراد تغييرها إليه هو الأصلح ولكن ما فى النفس من أفكار وتصورات – حتى وإن كانت وهمية هى التى تشكل سلوكها وتحكم تصرفها، ولذلك لابد من تغيير هذا الوهم وإقناعها بالبديل.

خلاصة ونتائج

تم في هذا الفصل دراسة مراحل محددات السلوك الفردى. ولقد توصل الباحث إلى نموذج عام يحدد هذه المراحل بصورة مرتبة ومتتالية (شكل ١٦). وأن عدد هذه المراحل قد بلغ تسع مراحل وهى:

السانح، فالخاطر، فالفكرة، فالشهوة، أو الرغبة، فالهمة أو الإرادة، فالعزيمة، فالسلوك، فالعادة، ثم درجة الرضا.

ولقد اتضح من دراسة هذا النموذج ما يأتى:

(١) إن ما بالنفس يتراوح فى الرسوخ ما بين سانح، أو خاطر عابر إلى عادة راسخة ومستحبة لدى الفرد.

(٢) إن درجة القدرة على تغيير ما بالنفس تزداد صعوبة وتستغرق وقتا أطول، كلما انتقلنا من مرحلة إلى التى تليها.

(٣) إن تغيير السلوك يكون أصعب ما يمكن، عندما يتحول السلوك إلي عادة راسخة ويكون المرء راضيا عنها.

(٤) إن هذا النموذج يمكن أن يستفاد به فى عدة مجالات، كمجال علم النفس، والتسويق، ومعالجة مقاومة التغيير، وإدارة الأفراد، وذلك لأنه يمكننا من فهم محددات السلوك والمراحل التي يمر بها، ومن ثم يساعدنا على إمكانية تغيير سلوك حال، أو إنشاء سلوك جديد فهو يمكننا – إذن – من فهم السلوك وضبطه والتحكم فيه، والتنبؤ به.

(٥) إن هذا النموذج يعتبر – بفضل الله تعالى – أكثر نماذج تفسير السلوك وتحديد مراحل تغييره عمقا وشمولا – ولا يوجد – فى حدود المتاح حتى الآن – نموذج واحد يقاربه من حيث الشمول، والدقة، والعمومية.

هوامش

(١) لقد راجع الباحث الكثير من المراجع حول التغيير التنظيمى في المداخل الأخرى، وكذلك راجع بعض كتب علم النفس الفردى والاجتماعى فلم يقف على نموذج أكثر تفصيلا من المشار إليه فيما بعد .

(٢) د. يوسف مراد، **مبادئ علم النفس العام**، (القاهرة : دار المعارف، ط٨) ، ص ٣٢

(٣) جودت سعيد، **حتى يغيروا ما بأنفسهم : بحث في سنن تغيير النفس والمجتمع** (دمشق: المؤلف، ١٩٧٧) ، ص ٨٠

(٤) أبو حامد الغزالى، **المستصفى من علم أصول الفقه**، (القاهرة : فرج الله زكى الكردى، ١٣٢٢هـ) ، ص ٥٩

(٥) الراغب الإصفهانى، **الذريعة إلي مكارم الشريعة**، تحقيق د. أبو اليزيد العجمى، (المنصورة: دار الوفاء ١٩٨٧)، ص ١٠٩، ١١٠؛ والحديث رواه الترمذى وقال: حسن غريب، كتاب تفسير القرآن ، باب ٣، حديث رقم ٢٩٨٨، الذريعة، **مرجع سابق**، هامش ص ١٠٩

(٦) **المعجم الوسيط**، ١ /١٤٧

(٧) **المعجم الوسيط**، ١ /٢٥٢

(٨) **المعجم الوسيط**، ٢ /١٠٣٦

(٩) الرغب الأصفهانى، **المفردات في غريب القرآن**، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٠) ص ٤٤٩ — ٥٠٠

(١٠) المعجم الوسيط، ٢ /٦٥١

(١١) الإمام شمس الدين محمد بن أبى بكر بن قيم الجوزيه، **الفوائد**، (القاهرة : دار الريان للتراث، ١٩٨٧) ، ص ٣٣

(١٢) الراغب الأصفهانى، **المفردات فى غريب القرآن**، **مرجع سبق ذكره**، ص ٥٧٨

(١٣) **المعجم الوسيط**، **مرجع سابق**، ٢ /٧٢٤

(١٤) أبو عبد الله محمد بن أحمد القرطبى، تفسير القرطبى : **الجامع لأحكام القرآن**، (القاهرة : دار الشعب، بدون تاريخ) ، ٦ /٤٦١٥

(١٥) **المعجم الوسيط**، **مرجع سابق**، ١ /٥١٨

(١٦) الراغب الأصقهانى، **المفردات**، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٩٥

(١٧) الراغب الأصفهانى، **الذريعة إلي مكارم الشريعة**، **مرجع سابق** ص ١٠٠

(١٨) **مرجع سبق ذكره مباشرة**، ص ١٠٩

(١٩) محمد فؤاد عبد الباقى، **اللؤلؤ والمرجان**، **مرجع سابق** ١ /٢٥ حديث ٨٠

(٢٠) **المرجع السابق**، ١ /٢٦ حديث ٨١

(٢١) ابن كثير، **مرجع سابق**، ١ /٣٣٨

(٢٢) المعجم الوسيط، مرجع سبق ذكره، ٢ / ٧٢١

(٢٣) الراغب الأصفهاني، المفردات، مرجع سابق، ص ٥٧٦

(٢٤) الراغب الأصفهاني، الذريعة، مرجع سابق، ص٤١٨

(٢٥) أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين، (بيروت: دار الفكر ١٩٨٦) ، ٤ / ٤

(٢٦) مرجع سبق ذكره مباشرة، ٤ / ٤

(٢٧) مرجع سبق ذكره مباشرة، ٤ / ٧

(٢٨) المعجم الوسيط، مرجع سابق، ٢ /٦٥٨

(٢٩) الراغب الأصفهاني، المفردات، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢٥

(٣٠) ابن القيم، الفوائد، مرجع سابق، ص ١٦٩ :١٧٢

(٣١) الراغب الأصفهاني، المفردات، ص ٣١٩



الفصل الحادى عشر

مراحل تغيير السلوك كنظام متكامل

تمهيد :

يقوم الباحث في هذا الفصل - بإذن الله تعالى - بنظرة أكثر تعمقا وتأملا للإنسان باعتباره نظاما مفتوحا متكاملا يؤثر ويتأثر بمن حوله فالإنسان يمثل نظاما متكاملا يتكون من مدخلات، وعمليات، ومخرجات، واسترجاع، ولكل وحدة من هذه الوحدات الرئيسة مكوناتها، وعملياتها.

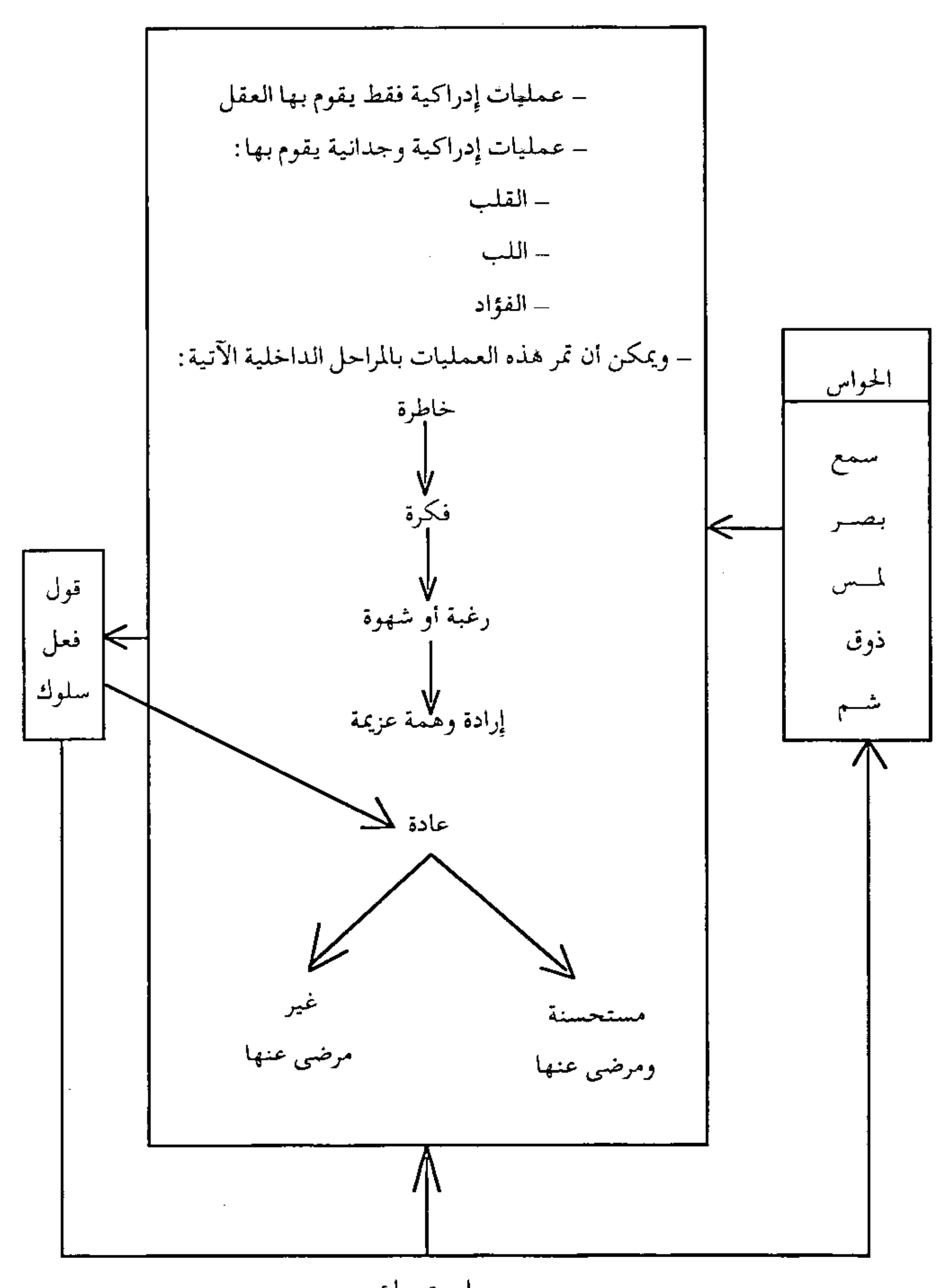
وفهمنا لطبيعة تكامل هذه العمليات، وكيف تعمل والمحددات التى تحكمها، يمكّننا من فهم أفضل لإمكانية التحكم فى تغيير السلوك، أو تعديله بصورة شاملة متكاملة ودون تجزئ. مع الأخذ في الاعتبار أن الإنسان باعتباره نظاما متكاملا يعيش هو الآخر في ظل مجموعة أصغر، أو أكبر من النظم المحيطة التى يتفاعل معها.

فمفهوم النظم في الإسلام لا يقف فقط عند مجرد علاقات النظم التى قد تنتهى على مستوى الأفراد، ثم المنظمات ثم الدول فى شكل نظام عالمى، وإنما تمتد لما هو أكبر من ذلك بكثير لتصل إلي النظام الكونى الشامل الذى خلقه الله - سبحانه وتعالى - وسخره لهذا الإنسان ليحدث بينهما علاقات تفاعلية معينة، يتحقق من خلالها معنى الفلاح التنظيمى، كما سبق أن أشرنا إليه فى شكل (٩).

وسوف يركز الباحث في هذا الفصل على الإنسان فقط باعتباره نظاما مفتوحا متكاملا، وأن مراحل التغيير - السابق الإشارة إليها فى الفصل السابق - تتم داخل نفس هذا الإنسان فى شكل نظام متكامل يتكون من ثلاث وحدات رئيسية (شكل ١٧) وهى :

- المدخلات.
- العمليات.
- المخرجات.

وسوف يتم مناقشة كل ذلك بالتفصيل فيما يلى :



شكل (١٧) محددات ومراحل تغيير السلوك الفردى طبقا لمفهوم النظم

المدخلات

تمثل وحدة المدخلات فى الإنسان كل مراكز الحس والإدراك التى يستقبل بها الرسائل المختلفة من العالم الخارجي الذى يحيط به. فهى تمثل المدخل الطبيعي للاتصال بأى إنسان وعلي قدر فهم خصائصها والاستفادة بها جيدا يمكن تحقيق اتصال جيد بالإنسان (شكل ، ١٧) وبناء على هذا الاتصال الجيد تبدأ أول خطوة من خطوات تحديد السلوك وهى الخاطرة.

وأهم وحدات المدخلات التى خلقها الله للإنسان السمع والبصر. ولذلك نجد تكرار ذكرهما فى أكثر من آية مقرونا بالنشأة كقوله تعالى : ﴿ **قُلْ هُوَ الَّذِي أَنشَأَكُمْ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالأَبْصَارَ وَالأَفْئِدَةَ قَلِيلاً مَّا تَشْكُرُونَ** ﴾ [الملك :٢٣] وكقوله تعالى : ﴿ .... **وَبَدَأَ خَلْقَ الإِنسَانِ مِن طِينٍ (٧) ثُمَّ جَعَلَ نَسْلَهُ مِن سُلالَةٍ مِّن مَّاءٍ مَّهِينٍ (٨) ثُمَّ سَوَّاهُ وَنَفَخَ فِيهِ مِن رُّوحِهِ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالأَبْصَارَ وَالأَفْئِدَةَ قَلِيلاً مَّا تَشْكُرُونَ** ﴾ [السجدة : ٧ :٩] كما أننا نلاحظ تكرارها مع الفؤاد بصورة ملحوظة حيث إنهما وردا معا مقترنين بالفؤاد في سبع مواضع في القرآن الكريم، أما كلمة فؤاد ومشتقاتها فإنها لم ترد إلا ستة عشر مرة.

ولهذا دلالته الكبرى باعتبار أن كلا من السمع والبصر وهما من أهم أدوات الحواس يمثلان أهم المنافذ إلي وحدة العمليات والمتمثلة هنا في الفؤاد باعتباره يقوم بعمليات عقلية، « فالفؤاد كالقلب ولكن يقال له فؤادا إذا اعتبر فيه معنى التفؤد أي التوقد [١] » « ويعبر بالقلب عن المعانى التى تختص به من الروح والعلم والشجاعة وغير ذلك » [٢]، فالسمع والبصر هما بداية الإدراك الإنسانى وإذا حسن الانتفاع بهما أمكنه أن يتعلم ويتزكى ويتغير إلى الأفضل. ولذلك فإننا نجد القرآن يبين لنا أن الناس ينقسمون قسمين:

القسم الأول: ينتفع بما يسمع وما يبصر ويستجيب الاستجابة الصحيحة لذلك وهم المؤمنون، كما قال تعالى :﴿ **وَقَالُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا غُفْرَانَكَ رَبَّنَا وَإِلَيْكَ الْمَصِيرُ** ﴾ [البقرة :٢٨٥]. وقوله أيضا: ﴿ **رَبَّنَا إِنَّنَا سَمِعْنَا مُنَادِيًا يُنَادِي لِلإِيمَانِ أَنْ آمِنُوا بِرَبِّكُمْ فَآمَنَّا** ﴾ [آل عمران : ١٩٣].فهؤلاء هم المؤمنون لذين سمعوا واستجابوا فقالوا سمعنا وأطعنا.

القسم الثانى: أما القسم الآخر فهم من الكفار، أو العصاة من أهل الكتاب الذين لم يستجيبوا لحق لما جاءهم، بل قالوا كما قال تعالى: ﴿ **قَالُوا سَمِعْنَا وَعَصَيْنَا** ﴾ [البقرة :٩٣].

وقوله أيضاً عنهم: ﴿ .... **وَلَوْ أَنَّهُمْ قَالُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا وَاسْمَعْ وَانظُرْنَا لَكَانَ خَيْرًا لَّهُمْ** ﴾ [النساء :٤٦].

بل إن الله – سبحانه وتعالى– يبين أن الذين يعطلون حواسهم وعقولهم وقلوبهم عن وظائفها لتى خلقت لها يصلون إلي مرتبة الأنعام بل أقل من الأنعام، فالأنعام لها وظيفة خلقت من أجلها لا تتخلف عن أدائها، فيقول – سبحانه وتعالى– : ﴿ **وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِّنَ الْجِنِّ وَالإِنسِ لَهُمْ**

قُلُوبٌ لاَّ يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لاَّ يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لاَّ يَسْمَعُونَ بِهَا أُوْلَئِكَ كَالأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُوْلَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ ﴾ [الأعراف: ١٧٩]. وليس هذا فحسب بل إن تعطيل الحواس التى خلقها الله للإنسان يعتبر ذنبا من الذنوب التى تودى بصاحبها في النار. ويؤكد ذلك بالإضافة إلى الآية السابقة قوله تعالى: ﴿ **وَقَالُوا لَوْ كُنَّا نَسْمَعُ أَوْ نَعْقِلُ مَا كُنَّا فِي أَصْحَابِ السَّعِيرِ** ﴾ [الملك: ١٠].

ولذلك فإننا نجد أن القرآن الكريم يعتبر الحواس نعمة من نعم الله التى تستوجب منا شكر الله المنعم بها علينا – سبحانه وتعالى – ومع ذلك نجد أن أكثر الآيات تختتم بقوله: ﴿ **قليلا ما تشكرون** ﴾، كما جاء فى آيات السمع والبصر والفؤاد السابقة. وشكر هذه النعم يكون باستخدامها – بحق- فيما خلقت من أجله دون تعطيل، أو تحريف، أو تشويه لمهمتها التى خلقت من أجلها كما جاء فى آية أخرى: ﴿ **وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالأَبْصَارَ وَالأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ** ﴾ [النحل: ٧٨].

وهذا لا يكون بالنسبة للحواس فحسب وإنما ينطبق علي كل ما خلقه الله للإنسان من كافة الطاقات سواء كانت عقلية أو جسدية، أو غيرها، فكل ما خلقه الله تعالى للإنسان من نعمة لابد وأن يؤدى حق شكرها لأنه سوف يسأله عن كل هذه النعم وما فعله فيها، كما قال تعالى: ﴿ **لَتُسْأَلُنَّ يَوْمَئِذٍ عَنِ النَّعِيمِ** ﴾ [التكاثر: ٨]، وكقوله أيضاً: ﴿ **إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْؤُولاً** ﴾ [الإسراء: ٣٦].

ومن الملاحظات الهامة التى يجب تدبرها أن القرآن الكريم لم يضع فواصل بين الحواس، وبين الوسائل الأخرى للإدراك. فلقد اقترنت الحواس في آيات كثيرة – أشار الباحث إلى بعضها – بالعقل أو بالقلب أو بالفؤاد. وفى ذلك دلالة على أن الحواس ما هى إلا وحدات مدخلات لا يجدى ما تدخله في النظام ما لم تجر عليه العمليات العقلية اللازمة بصورة سليمة وصحيحة ويخرج في شكل الاستجابة المناسبة فبدون ذلك لا قيمة للحواس وحدها وما تستقبله من المصادر الخارجية المختلفة.

ومن أروع الأمثلة التى توضح أهمية أن ينظر إلي ما تستقبله الحواس باعتباره مدخلات يجب أن تمر بعملية التعقل والتدبر والفهم والروية قبل اتخاذ قرار في شكل فعل أو قول معين (مخرجات)، ما ورد في بداية سورة النور، وذلك توضيحا لحقيقة أولئك الذين أشاعوا حادث الإفك على السيدة عائشة –رضي الله عنها– [٣]، حيث يقول تعالى: ﴿ **إِذْ تَلَقَّوْنَهُ بِأَلْسِنَتِكُمْ وَتَقُولُونَ بِأَفْوَاهِكُم مَّا لَيْسَ لَكُم بِهِ عِلْمٌ وَتَحْسَبُونَهُ هَيِّنًا وَهُوَ عِندَ اللَّهِ عَظِيمٌ** ﴾ [النور: ١٥].

فهنا حدث تشويه للنظام كله فألغيت منه وحدة العمليات بالكامل وأصبح التركيز على وحدة المخرجات «اللسان» التى أصبحت تنقل الخبر دون أدنى تفكير، أو تروى، أو تعقل، بل لا يكاد المرء يسمع الخبر حتى يقوله، كأنه لا يسمعه بأذنه، التى يجب أن يمر ما جاءت به إلي العقل وإنما أصبح

وكأنه ليست هناك إلا وحدة واحدة فقط هى التى تعمل وهى وحدة المخرجات تستقبل وتخرج ﴿إِذْ تَلَقَّوْنَهُ بِأَلْسِنَتِكُمْ وَتَقُولُونَ بِأَفْوَاهِكُم مَّا لَيْسَ لَكُم بِهِ عِلْمٌ﴾ [النور: ١٥]، فلم تذكر الأذن، فالإنسان إنما يتلقى الأخبار بأذنه، ثم يقولها بفمه. ولكن هنا بلغ تشويه النظام أقصى مدى لدرجة أن الذين خاضوا فى حادث الإفك كان كل تركيزهم على نقل ما يسمعون دون أي تروى، أو تعقل، أو علم.

ولذلك نجد القرآن فى آيات أخرى فى نفس السورة وعلى نفس الموقف يعلم المسلمين النظام الصحيح الذى يجب أن يتبع في مثل هذا الأمر فيقول تعالى: ﴿لَوْلا إِذْ سَمِعْتُمُوهُ ظَنَّ الْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بِأَنفُسِهِمْ خَيْرًا وَقَالُوا هَذَا إِفْكٌ مُّبِينٌ ﴿١٢﴾ لَوْلا جَاءُوا عَلَيْهِ بِأَرْبَعَةِ شُهَدَاءَ فَإِذْ لَمْ يَأْتُوا بِالشُّهَدَاءِ فَأُوْلَئِكَ عِندَ اللَّهِ هُمُ الْكَاذِبُونَ﴾ [النور: ١٢ : ١٣]، فالوضع هنا يختلف عن الوضع السابق حيث إن السمع يعقبه تثبت واستدلال وتيقن من مدى صدقه، وقياس ذلك على أنفسهم، كما قال ابن كثير فى تفسيره «**ظن المؤمنون والمؤمنات بأنفسهم خيرا**» أى قاسوا ذلك الكلام على أنفسهم فإن كان لا يليق بهم فأم المؤمنين أولى بالبراءة منه بطريق الأولى والأحرى(٤)، وهذا هو ما فعله بالضبط الصحابى الجليل أبو أيوب الأنصارى وامرأته - رضى الله عنهما - وقيل نزلت الآية أيضا فيهما(٥). فالحواس يجب أن تكون منضبطة بضوابط العقل والتفكر ومرتبطة بهما ولا يجب على الإنسان العاقل أن يخرج قولا أو فعلا إلا بعد دراسة وتأمل وتفكير، ولذلك فإن الله قد شدد على المؤمنين أن يعودوا لمثل هذا الوضع حيث قال تعالى: ﴿يَعِظُكُمُ اللَّهُ أَن تَعُودُوا لِمِثْلِهِ أَبَدًا إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ﴾ [النور: ١٧].

وهكذا نجد أن القرآن الكريم ينظر إلى الحواس نظرة معتدلة فيشير إلى أهميتها القصوى كوسيلة من وسائل الإدراك وكنعمة من نعم الله التى يجب أن تستخدم فى أداء شكره وعبادته، وفى نفس الوقت لا يغالى فى الاعتماد عليها دون تروٍ وتفكير ودراسة، فالإنسان نظام متكامل وهى بمثابة مدخلات هذا النظام، أو أهم هذه المدخلات.

وكما يقول أحد المفكرين:

«فالقرآن الكريم لم يهمل الحواس الإنسانية ولم يشكك فيها مثلما فعلت الفلسفة القديمة والفلسفة العقلية الحديثة، وكذلك لم يرفع القرآن الحواس فوق الوسائل الأخرى مثلما فعل التجريبيون الحسيون، فإنهم قد ألغوا كل ماعدا الحواس.. وهكذا فإن الاعتدال فى النظرة القرآنية إلى الحواس لم يدع مجالا لمشكلة حقيقية، ذلك أن معطيات الحس -فى نظر القرآن- هى المادة الأولى التى تعمل عليها وسائل الإدراك الأخرى أوبعضها على الأقل، ولا يدرك روعة وقيمة هذا الحل القرآنى الواضح اليسير لمشكلة الحس، إلا من أحاط علما بالصراع الذى أججه الفلاسفة من أنصار ومعاندى الحواس على السواء»(٦).

والسمع والبصر أهم حواس الإنسان التى تؤثر فى عقله وعلمه ونفسه، فهى أهم وحدات المدخلات وليست هى كل هذه الوحدات، فهناك اللمس والشم والذوق فهذه هى ما تعرف بالحواس الخمس ولكل منها إدراك مخصوص ولكن أقلها بالنسبة للعمليات النفسية اللمس والذوق والشم، وهذا ما يقرره الراغب الأصفهانى حيث يقول: «فأدون هذه الإدراكات اللمس، ثم الذوق، ثم الشم، فالنفس لا تكاد تستعين بها إلا فيما يعود نفعها إلى إصلاح الجسم فأما السمع والبصر فمتوسطات لأنهما يخدمان النفس والجسم. وخدمتهما للنفس أكثر، ويدركان الأشياء الجسمانية، أما العقل والفكر فيدركان الأشياء الروحانية»(٧).

العمليات

وهى التى تقوم بإجراء العمليات العقلية والنفسية على ما تستقبله من الحواس، وهى تبدأ بالخاطرة، ثم بالفكر، ثم الرغبة والشهوة، ثم الإرادة والهمة ثم العزيمة، فهذه العمليات تتم كلها داخل النفس وبناء عليها يحدث الفعل الذى يمثل المخرجات (شكل، ١٦) وأهم الوحدات الرئيسة التى تتكون منها وحدة العمليات هى العقل والقلب، واللب، والفؤاد، كما أشار إلى ذلك القرآن فى أكثر من موضع، ولقد يبدو أنها ألفاظ متعددة لنفس المعنى، وذلك لوجود كثير من الخصائص المشتركة بينها، إلا أن هناك عمليات مميزة تستقل بها كل وحدة من هذه الوحدات.. ويؤيد ذلك ما ذهب إليه أحد الباحثين حيث يقول: «ولقد انتهى بنا النظر إلى القرآن الكريم وإن كان يسوى بين العقل وبين كل من الفؤاد والقلب واللب من ناحية، فإنه يخص كلا من الفؤاد والقلب واللب بعمليات إدراكية مميزة لها.. لا يعطيها للعقل .. فكل من هذه الطاقات، أو الملكات تتسع لتشمل العقل وزيادة!!

وهذه الزيادات تتنوع بتنوع هذه الوسائل أى القلب، والفؤاد، واللب وإن كانوا يشتركون مع العقل من ناحية فإنهم يتفرقون عليه فى نواح أخرى»(٨). وسوف نقسم هذه الوسائل إلى إدراكية فقط وإلى إدراكية وجدانية كما يأتى:

أولا: العقل: (كوسيلة إدراكية فقط):

لم يرد «العقل» فى صيغته الاسمية هذه فى القرآن مطلقا ولكن وردت مشتقاته فى صيغة الفعلية مثل عقلوا ويعقلون، وتعقلون ونعقل حوالى خمسين مرة، أما الألفاظ التى تدل على النشاط العقلى مثل: التفكر، والتدبر، والعلم، والنظر، والإدراك، والفكر، والتبصر فقد وردت مئات المرات(٩) ولعل فى ذلك مغزى ودلالة واضحة على أهمية استخدام العقل وقيامه بوظائفه المختلفة باعتباره من أهم وحدات العمليات، والذى قد ميَّز الله به الإنسان عن سائر خلقه. ومن ثم فإن تعطيل العقل عن مهمته واتباع العادات الموروثة، أو اتباع الهوى والشهوات يعتبر من الأمور التى تنزل بالإنسان عن مرتبته إلى مرتبة أخرى أحط وتجعله فى النهاية من أصحاب السعير، وهناك

الكثير من آيات القرآن التى تؤكد على هذا المعنى منها قوله تعالى: ﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ اتَّبِعُوا مَا أَنزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوَلَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَلا يَهْتَدُونَ (١٧٠) وَمَثَلُ الَّذِينَ كَفَرُوا كَمَثَلِ الَّذِي يَنْعِقُ بِمَا لا يَسْمَعُ إِلاَّ دُعَاءً وَنِدَاءً صُمٌّ بُكْمٌ عُمْيٌ فَهُمْ لا يَعْقِلُونَ﴾ [البقرة ١٧٠ : ١٧١]، فاتباع الكفار لآبائهم وما تعودوا عليه دون أن يتفكروا فيه، لا هم ولا آباؤهم ودون أن يتفكروا فى الذى أنزله الله -سبحانه وتعالى- ينزل بهم إلى مرتبة البهائم، فكما ذكر ابن كثير: «..كالدواب السارحة التى لا تفقه ما يقال لها بل إذا نعق فيها راعيها أىْ دعاها إلى ما يرشدها لا تفقه ما يقول وماتفهمه بل إنما تسمع صوته فقط»(١٠).

وكذلك يقول تعالى: ﴿إِنَّ شَرَّ الدَّوَابِّ عِندَ اللَّهِ الصُّمُّ الْبُكْمُ الَّذِينَ لا يَعْقِلُونَ﴾ [الأنفال: ٢٢]

ويقرر القرآن أن مُعَطِّل العقل من أصحاب السعير حيث يقول تعالى: ﴿وَقَالُوا لَوْ كُنَّا نَسْمَعُ أَوْ نَعْقِلُ مَا كُنَّا فِي أَصْحَابِ السَّعِيرِ (١٠) فَاعْتَرَفُوا بِذَنبِهِمْ فَسُحْقًا لِّأَصْحَابِ السَّعِيرِ﴾ [الملك ١٠ : ١١].

فالقرآن يحث العقل ويدفعه إلى العمل، والتفكير، والبحث فى كل شىء يمكن أن يدخل فى نطاق إمكاناته، فى الآفاق وفى النفس: أو فى الظواهر الكونية والظواهر الاجتماعية «فالعقل ينبغى أن يتحرك من أجل غايتين متداخلتين متلازمتين، غاية إيمانية، وغاية سلوكية حياتية وأن مجاله الذى يعمل فيه له جانبان متداخلان هما: الظواهر الكونية والظواهر الاجتماعية، وإن طريقته فى التدبر هى الانتقال من الجزئيات إلى الكليات، أو تحليل الكليات إلى أجزائها، ثم الانتقال من ذلك إلى التركيب، أو أى طريقة أخرى يكتشفها لنفسه دونما قيد عليه، أو حجر. وبهذا المعنى فإن القرآن الكريم يحفز العقل البشرى إلى النظر فى الآفاق والأنفس بأى منهج علمى وبأى وسيلة مهما تعددت المناهج ومهما تسمت العلوم بأسماء متشابهة، أو متباينة»(١١).

وهذا العقل الذى أطلق بهذه الصورة له حدود يجب ألا يتجاوزها فهو لا يعلم الغيب ولا يمكنه، فهناك أمور لا يستطيع أن يعلمها كحقيقة الروح، ووقت قيام الساعة وما يفعله الله -سبحانه وتعالى- من أشياء قد لا يستطيع العقل استيعاب كيفية حدوثها، ولقد ورد فى معانى ذلك آيات كثيرة منها قوله تعالى: ﴿وَعِندَهُ مَفَاتِحُ الْغَيْبِ لا يَعْلَمُهَا إِلاَّ هُوَ﴾ [الأنعام: ٥٩] وكقوله تعالى: ﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُم مِّنَ الْعِلْمِ إِلاَّ قَلِيلاً﴾ [الإسراء: ٨٥].

«وفيما عدا هذه الجوانب فإن العقل البشرى مدعو للتدبر والتفكير، والنظر، والاعتبار، والتكيف، والتأثر، والتطبيق فى عالم الضمير وعالم الواقع، لمقتضيات هذا التصور الإيجابية فى العمل والتنفيذ وفق هذا التصور الشامل الكبير. وما من دين احتفل بالإدراك البشرى، وإيقاظه وتقويم منهجه فى النظر، واستجاشته للعمل، وإطلاقه من قيود الوهم والخرافة، وتحريره من قيود الكهانة والأسرار المحظورة، وصيانته فى الوقت ذاته من التبدد فى غير مجاله ومن التخبط فى التيه

بلا دليل.. ما من دين فعل ذلك كما فعله الإسلام.

وما من دين وجه النظر إلى سنن الله فى الأنفس والآفاق وإلى طبيعة هذا الكون وطبيعة هذا الإنسان، وإلى طاقاته المذخورة وخصائصه الإيجابية، وإلى سنن الله فى الحياة البشرية معروضة فى سجل التاريخ... ما من دين وسع على الإدراك فى هذا كله ما وسع الإسلام»(١٢).

ثانيا: وسائل إدراكية وجدانية:

فالعقل -كما يقرر القرآن- لا يمثل الوسيلة الإدراكية الوحيدة لدى الإنسان، فهناك وسائل أخرى مع العقل، تتميز بكونها وسائل «إدراكية وجدانية»، مثل: القلب، واللب، والفؤاد وكما تمثل هذه أداة للمعرفة فهى تمثل وعاء للإيمان(١٣).

(أ) القلب:

لقد وردت كلمة «قلب» فى القرآن الكريم هى ومشتقاتها المختلفة (إفراد وتثنية وجمع) أكثر من مائة وثلاثين مرة، ولكن لم يقصد بها مطلقا الدلالة على القلب بمعناه التشريحى الطبى، ولكن يقصد بها التعبير عن «جهاز إدراكى معرفى بالغ التعقيد».. ومن تأمل الآيات التى اشتملت على كلمة «قلب» يستطيع أن يميز من بين الوظائف الكثيرة المنوطة به، وظيفتين رئيسيتين وهما:

١- الإدارك والمعرفة والعلم.

٢- الإيمان وما يتصل به من عاطفة ووجدان وإرادة(١٤).

ومن الآيات التى تبين قيام القلب بمهام العقل والحس، قوله تعالى: ﴿ **أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَإِنَّهَا لا تَعْمَى الأَبْصَارُ وَلَكِن تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ** ﴾ [الحج: ٤٦]، وقوله أيضا: ﴿ **أَفَلا يَتَدَبَّرُونَ الْقُرْآنَ أَمْ عَلَىٰ قُلُوبٍ أَقْفَالُهَا** ﴾ [محمد: ٢٤].

مما تقدم نخلص إلى أن القلب يقوم بوظيفة العقل، وكذلك بوظيفة الحواس أحيانا.

ومن الآيات التى تبين قيام القلب بمهام عاطفية، ووجدانية وإرادية قوله تعالى: ﴿ **أَلَمْ يَأْنِ لِلَّذِينَ آمَنُوا أَن تَخْشَعَ قُلُوبُهُمْ لِذِكْرِ اللَّهِ وَمَا نَزَلَ مِنَ الْحَقِّ وَلا يَكُونُوا كَالَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِن قَبْلُ فَطَالَ عَلَيْهِمُ الأَمَدُ فَقَسَتْ قُلُوبُهُمْ وَكَثِيرٌ مِّنْهُمْ فَاسِقُونَ** ﴾ [الحديد: ١٦] وقوله أيضا: ﴿ **الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُم بِذِكْرِ اللَّهِ أَلا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ** ﴾ [الرعد: ٢٨] وقوله أيضا عن بنى إسرائيل: ﴿ **ثُمَّ قَسَتْ قُلُوبُكُم مِّنْ بَعْدِ ذَلِكَ فَهِيَ كَالْحِجَارَةِ أَوْ أَشَدُّ قَسْوَةً** ﴾ [البقرة: ٧٤]، وقوله: ﴿ **وَلَكِنَّ اللَّهَ حَبَّبَ إِلَيْكُمُ الإِيمَانَ وَزَيَّنَهُ فِي قُلُوبِكُمْ** ﴾ [الحجرات: ٧]، فمن هذه الآيات -التى هى مجرد أمثلة- يتضح أن

للقلب مهاما وجدانية تزيد على مهام العقل فهو يلين ويخشع كما أنه يقسوا ويتحجر، بل ويصير أشد من الحجارة أحيانا، كما أنه يؤمن ويُزيَّن الإيمان فيه، أو العكس يُزيَّن الكفر فيه أو أى عمل آخر، والذى يزين الإيمان فى قلوب المؤمنين هو الله، أما الذى يزين الكفر والفسوق والعصيان فى القلوب فإنه الشيطان كما قال تعالى: ﴿ **وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لا يَهْتَدُونَ** ﴾ [النمل:٢٤]، وكقوله تعالى: ﴿ **وَزُيِّنَ ذَلِكَ فِي قُلُوبِكُمْ وَظَنَنتُمْ ظَنَّ السَّوْءِ وَكُنتُمْ قَوْمًا بُورًا** ﴾ [الفتح:١٢].

فواضح من هذه الآيات أن القلب نفسه يتغير وأن أعلى مراتب التغيير الإيجابى له هو الإيمان والاطمئنان، وأن أسوأ مراتب، أو درجات التغيير السلبى له هو أن يقسو ويغفل عن ذكر الله ويُزيَّن له المنكر والسوء فى أحسن صوره.

ولذلك نجد الرسول الكريم ﷺ يقرر أن صلاح القلب يتوقف عليه صلاح الجسد، وفساده يؤدى إلى فساد سائر الجسد كما جاء فى الحديث الذى رواه البخارى: «**إن فى البدن مضغة إذا صلحت صلح بها سائر البدن وإذا فسدت فسد بها سائر البدن، ألا وهى القلب**»(١٥).

فللقلب إذن مهمة تغييرية هامة يجب الانتباه إليها وذلك لأنه يقوم بكل من مهام العقل الفكرية، كما أنه يقوم بمهام أخرى وجدانية نفسية لا يقوم بها العقل، كما نجد أن القرآن الكريم خصه دون غيره بالفقه، فلم يسند الفقه فى القرآن إلا إلى القلب، كقوله تعالى: ﴿ **لَهُمْ قُلُوبٌ لاَّ يَفْقَهُونَ بِهَا** ﴾ [الأعراف: ١٧٩].

فهناك الكثير من الحالات التى يكون عليها القلب فيتحدد بناء عليها سلوك معين: كالرعب، والسكينة، والرأفة، والرحمة، والقسوة، والغلظة، والطهر، والإيمان، فهناك الكثير من الآيات التى توضح ذلك تماما، ومنها قوله تعالى: ﴿ **سَنُلْقِي فِي قُلُوبِ الَّذِينَ كَفَرُوا الرُّعْبَ بِمَا أَشْرَكُوا بِاللَّهِ مَا لَمْ يُنَزِّلْ بِهِ سُلْطَانًا** ﴾ [آل عمران: ١٥١]، وقوله أيضا: ﴿ **فَأَتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ حَيْثُ لَمْ يَحْتَسِبُوا وَقَذَفَ فِي قُلُوبِهِمُ الرُّعْبَ** ﴾ [الحشر:٢].

فهذا الرعب وهو حالة من الخوف الشديد تملأ القلب كان سببا فى دفع يهود بنى النضير للتسليم لرسول الله ﷺ دون قتال بالرغم من أن موقفهم العسكرى وحصونهم وما فيها من مؤنة كانت تفوق موقف المسلمين بكثير -لدرجة أن المسلمين أنفسهم لم يكونوا يظنون أن يهود بنى النضير هؤلاء يمكن أن يخرجوا من حصونهم أبدا، ولقد كان هذا نفس إحساس اليهود واعتقادهم، ولكن الله -سبحانه وتعالى- لما قذف فى قلوبهم الرعب انعكس ذلك على سلوكهم فاستسلموا دون قتال(١٦) وهذا الموقف تصوره هذه الآية أتم تصوير حيث يقول تعالى: ﴿ **هُوَ الَّذِي أَخْرَجَ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ مِن دِيَارِهِمْ لأَوَّلِ الْحَشْرِ مَا ظَنَنتُمْ أَن يَخْرُجُوا وَظَنُّوا أَنَّهُم مَّانِعَتُهُمْ**

حُصُونُهُم مِّنَ اللَّهِ فَأَتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ حَيْثُ لَمْ يَحْتَسِبُوا وَقَذَفَ فِي قُلُوبِهِمُ الرُّعْبَ يُخْرِبُونَ بُيُوتَهُم بِأَيْدِيهِمْ وَأَيْدِي الْمُؤْمِنِينَ فَاعْتَبِرُوا يَا أُولِي الْأَبْصَارِ﴾ [الحشر: ٢].

وكما أن القلوب يمكن أن تملأ رعبا فإن الله –سبحانه وتعالى– قادر على أن يملأها سكينة وطمأنينة وإيمانا ورحمة ورأفة وخاصة قلوب الذين اتبعوا منهج الله كما قال تعالى: ﴿وَمَن يُؤْمِن بِاللَّهِ يَهْدِ قَلْبَهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾ [التغابن: ١١] وكقوله تعالى: ﴿هُوَ الَّذِي أَنزَلَ السَّكِينَةَ فِي قُلُوبِ الْمُؤْمِنِينَ لِيَزْدَادُوا إِيمَانًا مَّعَ إِيمَانِهِمْ﴾ [الفتح: ٤] وقوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ [آل عمران: ١٥٩]، فالحالة القلبية للقائد من الرحمة واللين، والرأفة وعدم الغلظة، تعتبر ذات أثر هام للغاية فى تغيير من يحيطون به والتأثير فيهم والوصول إلى درجة من التآلف الوجدانى والتحاب والالتقاء القلبى بين أعضاء التنظيم بعضهم البعض، وبينهم وبين قائدهم بما يجعلهم وكأنهم قد صاروا جسدا واحدا فى التعاطف والتراحم، كما فى حديث رسول الله ﷺ السابق ذكره، وكقول الله –تعالى– لنبيه الكريم: ﴿وَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ لَوْ أَنفَقْتَ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مَّا أَلَّفْتَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ أَلَّفَ بَيْنَهُمْ﴾ [الأنفال: ٦٣].

فتآلف قلوب أفراد جماعة، أو منظمة يعتبر من أعظم وأصعب الغايات، ولا يمكن لمال الدنيا كله أن يصلح للتأليف بين القلوب. فللقلوب مفاتيح يمكن أن تفتحها ويمكن أن تغلقها ومن هذه المفاتيح ما علمها المولى عز وجل لنبيه ﷺ وأدت إلى تحقيق هذا الحب والتآلف، كما قال عنه عز وجل: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ [التوبة: ١٢٨].

والقلوب أيضا تمرض وتصح كالأجسام وربما أشد، ومن أهم أمراض القلوب والتى تؤثر على السلوك، النفاق بشتى صوره وأشكاله: كالكذب، والخيانة، والغدر، والفجور، والحسد، والكبر، والحقد، وقد قال تعالى مشيرا إلى مرض القلب: ﴿فِي قُلُوبِهِم مَّرَضٌ فَزَادَهُمُ اللَّهُ مَرَضًا﴾ [البقرة: ١٠] وكقوله تعالى: ﴿فَأَعْقَبَهُمْ نِفَاقًا فِي قُلُوبِهِمْ إِلَىٰ يَوْمِ يَلْقَوْنَهُ﴾ [التوبة: ٧٧] وكقوله تعالى: ﴿فَالَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِالْآخِرَةِ قُلُوبُهُم مُّنكِرَةٌ وَهُم مُّسْتَكْبِرُونَ﴾ [النحل: ٢٢] وكما يكون القلب مريضا فإنه يكون سليما، وذلك هو قلب المؤمن المخلص كما قال تعالى: ﴿يَوْمَ لَا يَنفَعُ مَالٌ وَلَا بَنُونَ (٨٨) إِلَّا مَنْ أَتَى اللَّهَ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ﴾ [الشعراء: ٨٩]، وكقوله: ﴿وَإِنَّ مِن شِيعَتِهِ لَإِبْرَاهِيمَ (٨٣) إِذْ جَاءَ رَبَّهُ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ﴾ [الصافات: ٨٤].

كما يوضح الله –سبحانه وتعالى– فى أكثر من آية أن السبب فى تغيير أحوال القلب هذه من السيىء إلى الأحسن أو العكس إنما يرجع إلى ما يقوم به الفرد نفسه من عمل وفى هذا أمر دقيق يجب ملاحظته وهو أن الله –سبحانه وتعالى– يحدث تغييرا فيما يتعلق بأنفس القوم وذلك بمنح

الذين اهتدوا المزيد من الهدى والرشاد، ويعرف الذين اتبعوا شهواتهم وابتعدوا عن منهج الله – عن الهدى والرشاد – كما قال تعالى: ﴿ **وَالَّذِينَ اهْتَدَوْا زَادَهُمْ هُدًى وَآتَاهُمْ تَقْوَاهُمْ** ﴾ [محمد: ١٧]، وكقوله تعالى: ﴿ **فَلَمَّا زَاغُوا أَزَاغَ اللَّهُ قُلُوبَهُمْ وَاللَّهُ لا يَهْدِي الْقَوْمَ الْفَاسِقِينَ** ﴾ [الصف: ٥] وكقوله تعالى: ﴿ **وَمَن يُؤْمِنْ بِاللَّهِ يَهْدِ قَلْبَهُ** ﴾ [التغابن: ١١]، وكقوله تعالى: ﴿ **وَقَالُوا قُلُوبُنَا غُلْفٌ بَل لَّعَنَهُمُ اللَّهُ بِكُفْرِهِمْ فَقَلِيلاً مَّا يُؤْمِنُونَ** ﴾ [البقرة: ٨٨].

فما يحدث للقلب من ختم، أو طبع، أو قسوة فإنما هو بما قدمت أيدى الناس من كفر، ومعصية، وتكبر، وعناد للحق: ﴿ **كَذَلِكَ يَطْبَعُ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ قَلْبِ مُتَكَبِّرٍ جَبَّارٍ** ﴾ [غافر: ٣٥].

وما يحدث للقلوب من راحة، وسكينة، وهداية، واطمئنان فهو أيضا من الله لأولئك الذين أطاعوه واتبعوا سبيله.

ومن الظواهر التنظيمية المرضية الخطيرة التى يمكن أن يصاب بها أى تنظيم فتحد من فلاحه، ذلك المرض القلبى الخطير وهو النفاق، والذى يترتب عليه أن يقول المنافق بلسانه ما ليس فى قلبه نفاقا لغيره من الناس سواء كان رئيسه فى العمل، أو كان زميلا له، ثم إذا تركه وتولى انقلب المدح والثناء ذما، وهجاء، وتغيير هذا الوضع أمر هام وضرورى ولكنه صعب ويحتاج إلى حكمة وفهم بطبائع القلوب وصبر على العلاج، وفى ذلك آيات كثيرة منها قوله تعالى: ﴿ **يَقُولُونَ بِأَفْوَاهِهِم مَّا لَيْسَ فِي قُلُوبِهِمْ** ﴾ [آل عمران: ١٦٧].

ولذلك نجد أن الله –سبحانه وتعالى– حذر المؤمنين تحذيرا شديدا من ذلك فقال لهم: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لا تَفْعَلُونَ (٢) كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ** ﴾ [الصف: ٢ : ٣].

(ب) اللب:

سبق الإشارة إلى أن اللب والفؤاد كالقلب من وسائل الإدراك الوجدانية، فهى تقوم بكل ما يقوم به العقل من عمليات، وتزيد عليه بأعمال وجدانية أخرى لا تتوافر له.

فأما «اللب» فهو العقل الخالص من الشوائب، وسمى لبا لكونه خالص ما فى الإنسان من معاينة، كاللباب واللب من الشىء، وقيل هو ما ذكى من العقل، فكل لب عقل وليس كل عقل لب[١٧] ولهذا نجد أنه ورد فى القرآن ست عشرة مرة كلها فى صيغة «أولوا الألباب» وعلق الله بها الأحكام التى لا يدركها إلا أولو الألباب من أصحاب العقول الزكية. نحو قوله تعالى: ﴿ **لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةٌ لأُولِي الأَلْبَابِ** ﴾ [يوسف: ١١١] وكقوله: ﴿ **وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلاَّ أُوْلُوا الأَلْبَابِ** ﴾ [البقرة٢٦٩] وكقوله أيضا: ﴿ **أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُوا الأَلْبَابِ** ﴾ [الزمر: ٩]، وكقوله تعالى فيما يتعلق بالحب على التأمل فى الكون: ﴿ **إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالأَرْضِ**

وَاخْتِلافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ (١٩٠) الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ﴾ [آل عمران: ١٩٠: ١٩١]، فنبه بمدحهم حيث قالوا: «ربنا ما خلقت هذا باطلا» أنهم عرفوا الغرض المقصود بخلقه، وذلك هو آخر الأبحاث، لأن الأبحاث أربعة:

- بحث عن وجود الشيء، بهل هو؟

- وبحث عن جنسه، بما هو؟

- وبحث عما يباين به غيره، بأى شىء هو؟

- وبحث عن الغرض، بلم هو؟

وهذه الأبحاث ينبنى بعضها على بعض فلا تتضح معرفة الثانى إلا بمعرفة الأول، ولا معرفة الثالث إلا بمعرفة الثانى، ولا معرفة الرابع إلا بمعرفة الثالث، وقولهم: «ربنا ما خلقت هذا باطلا» يقتضى أنهم عرفوا الأبحاث الأربعة.. فدلت هذه الآية على أن البحث الذى يؤدى إلى معرفة حقائق الموجودات التى تتضمن معرفة الله تعالى هو من العلوم الشريفة ... بخلاف قول من بدَّعوا من اشتغل بذلك»(١٨).

فأولوا الألباب يتصفون بأعلى درجات الكمال العقلى الذى يدفعهم إلى إدراك أسرار العبادات وإدراك سنن الله فى قصص السابقين وإدراك حقيقة خلق الكون وغايته والاهتداء بذلك إلى خالقهم، كما أنهم دائما يميزون بين الغث والسمين، ولا يتبعون إلا الأحسن.

هذا بالإضافة إلى ملاحظة أخرى هامة تتمثل فى كثرة ارتباط أولى الألباب: بالتذكر والذكر وكأن التذكر وظيفة مخصوصة بهم(١٩).

فهم على درجة عالية من الفكر والعقل كما أن ذلك يدفعهم دائما إلى درجة عالية من التذكر والذكر، والخشوع، والقنوت لله -سبحانه وتعالى- فهى إذن عملية عقلية إدراكية من جانب، وعملية وجدانية نفسية من جانب آخر.

(جـ) الفؤاد:

وأما الفؤاد فهو أيضا وسيلة إدراكية وجدانية، ولقد جاء مقترنا بالسمع والبصر فى أكثر من موضع بالقرآن الكريم -كما سبق أن ذكرها الباحث فى الحديث عن المدخلات- مع ملاحظة أن حاستى السمع والبصر جاءتا دائما متقدمتين على الفؤاد- مع تقديم حاسة السمع على حاسة البصر- والغرض الذى تقدمه لنا هذه الملاحظة هو أن «الفؤاد» فوق هاتين الحاستين اللتين هما نافذتان للإدراك العقلي، ولا يفوتنا أن نذكر أن القرآن الكريم قد أسند للفؤاد مهاما وخصائص غير

الإدراك والمعرفة، مما يجعله يفترق عن الحواس والعقل، ويشبه -بشكل ما- «القلب»[٢٠].

يقول تعالى: ﴿كَذَلِكَ لِنُثَبِّتَ بِهِ فُؤَادَكَ﴾ [الفرقان: ٣٢].

ويقول أيضا: ﴿وَأَصْبَحَ فُؤَادُ أُمِّ مُوسَىٰ فَارِغًا﴾ [القصص: ١٠].

المخرجات

إن أداء أى نظام يتمثل فى النهاية فيما ينتج عنه من مخرجات، والمخرجات التى تترتب على نظامنا هذا تتمثل فى السلوك النهائى للفرد سواد كان قولا، أو فعلا.

وتتمثل وحدات المخرجات -بصورة أساسية- من اللسان والشفتين «الفم» الذى يعبر عما يصدر منه من قول ، ومن اليدين، والقدمين الذين يمكّناه من البطش، أو الحركة أو المشى لأداء أو فعل شىء معين.

ومن الآيات التى تشير إلى وحدات نظام الإنسان وخاصة المدخلات والمخرجات، قوله تعالى: ﴿أَلَمْ نَجْعَل لَّهُ عَيْنَيْنِ (٨) وَلِسَانًا وَشَفَتَيْنِ (٩) وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ (١٠) فَلا اقْتَحَمَ الْعَقَبَةَ﴾ [البلد: ٨: ١١]، فالعينان تمثلان أحد أهم مدخلات النظام التى زود بها الإنسان، وأما اللسان والشفتان فهما من وحدات المخرجات، ونظرا لأهمية وحدة المخرجات، فهى التى تمثل نتيجة ما يعتمل فى نفس الإنسان -سواء كانت بواسطة اللسان أو اليد أو الفرج أو غيرها -نجد أن هناك الكثير من آيات القرآن تؤكد على أهمية القول الحسن، والإعراض عن اللغو، وحفظ الفرج، ومنها قوله تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ (١) الَّذِينَ هُمْ فِي صَلاتِهِمْ خَاشِعُونَ (٢) وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ (٣) وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ (٤) وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ﴾ [المؤمنون ١: ٥]، فنجد أن الإعراض عن اللغو جاء الصفة الثانية بعد الصلاة مباشرة، وقبل الزكاة، للمؤمنين المفلحين، ثم الصفة الرابعة لهم هى حفظ الفرج، وكذلك نجد من بين صفات عباد الرحمن أنهم يقولون القول الحسن حتى مع الجاهلين فى الخطاب، ولا يشهدون الزور، ولا يخوضون فى اللغو، كما قال تعالى عنهم: ﴿وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلامًا﴾ [الفرقان: ٦٣] إلى قوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ لا يَشْهَدُونَ الزُّورَ وَإِذَا مَرُّوا بِاللَّغْوِ مَرُّوا كِرَامًا﴾ [الفرقان: ٧٢] وكذلك نجد أن من بين ما أخذه الله من ميثاق بنى إسرائيل أن يقولوا للناس حسنا، فقال تعالى: ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا وَأَقِيمُوا الصَّلاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ﴾ [البقرة: ٨٣].

ولقد سبق الإشارة إلى أهمية أن يكون القول كمخرجات للنظام، وإنما يتبع المدخلات والعمليات، أى إنما يقوم على سمع، أو بصر، أو كليهما بصورة دقيقة، ثم يمر ذلك على العقل والقلب للتبيين قبل اتخاذ أى إجراء من قول أو من فعل فيعقبه خطأ وندم كما قال تعالى:

﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ** ﴾ [الحجرات:٦] وكقوله أيضا فى سورة النور بمناسبة حادث الإفك: ﴿ **إِذْ تَلَقَّوْنَهُ بِأَلْسِنَتِكُمْ وَتَقُولُونَ بِأَفْوَاهِكُم مَّا لَيْسَ لَكُم بِهِ عِلْمٌ وَتَحْسَبُونَهُ هَيِّنًا وَهُوَ عِندَ اللَّهِ عَظِيمٌ (١٥) وَلَوْلَا إِذْ سَمِعْتُمُوهُ قُلْتُم مَّا يَكُونُ لَنَا أَن نَّتَكَلَّمَ بِهَٰذَا سُبْحَانَكَ هَٰذَا بُهْتَانٌ عَظِيمٌ (١٦) يَعِظُكُمُ اللَّهُ أَن تَعُودُوا لِمِثْلِهِ أَبَدًا إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ** ﴾ [النور١٥: ١٧].

فالآيات توضح كيف أن بعض المسلمين قد اتبعوا نظاما **مشوها** فتحولوا إلى وحدات مخرجات تتلقى الكلام وتردده دون أن يمر بالعقل، أو القلب، فهم **يتلقونه** «باللسان» ويقولونه «بالفم» ويحسبون هذا أمراً هينا، ولكن الله -سبحانه وتعالى- يؤكد على أنه أمر عظيم عنده، ثم يعلمهم كيف يجب أن يكون النظام الصحيح،وذلك بأن يميزوا جيدا **ما** يسمعونه ويستنتجون مافيه من كذب وزيف، وبهتان وإفك وهذا لايتم إلا باستخدام **عمليات** العقل والقلب، كأن يقيسوا على أنفسهم، ويظنون خيرا بمن سمعوا عنه الإفك، وكأن يتيقنوا **ويتبينوا** بالأدلة الواضحة فيطلبوا أربعة شهداء رأوا بأعينهم: ﴿ **لَّوْلَا إِذْ سَمِعْتُمُوهُ ظَنَّ الْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بِأَنفُسِهِمْ خَيْرًا وَقَالُوا هَٰذَا إِفْكٌ مُّبِينٌ (١٢) لَّوْلَا جَاءُوا عَلَيْهِ بِأَرْبَعَةِ شُهَدَاءَ فَإِذْ لَمْ يَأْتُوا بِالشُّهَدَاءِ فَأُولَٰئِكَ عِندَ اللَّهِ هُمُ الْكَاذِبُونَ** ﴾ [النور١٢: ١٣].

فهذا هو الوضع الصحيح، أما الوضع الخاطئ الذى حدث **فإنه** يجب أن يكون فلتة لا تتكرر من مؤمنين صادقين يستخدمون كل ما وهبهم الله من طاقات حسية وعقلية وقلبية قبل أن يقدموا على أى فعل، أو قول: ﴿ **يَعِظُكُمُ اللَّهُ أَن تَعُودُوا لِمِثْلِهِ أَبَدًا إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ** ﴾ [النور:١٧].

كما نجد الكثير من أحاديث رسول الله -ﷺ- تدل على أهمية وخطورة اللسان وما يصدر عنه من كلام قد يؤدى به إلى الجنة، أو إلى النار، وهذا يؤكد على أهمية أن يتبين كل فرد ما يقول.

عن أبى هريرة- رضى الله عنه أنه سمع النبى ﷺ يقول: «**إن العبد ليتكلم بالكلمة ما يتبين فيها يزل بها فى النار أبعد ما بين المشرق والمغرب**»(٢١). فالكلمة قبل أن تقال يجب أن تمر على العقل والقلب ليتفكر فيها ويتبين مالها وما عليها لأنها ليست بالأمر الهين السهل، ولذلك نجد أن الرسول ﷺ يقول فى أكثر من حديث ويؤكد على أنه يضمن الجنة لمن يحفظ فرجه ولسانه ومن هذه الأحاديث ما رواه البخارى والترمذى.

عن سهل بن سعد -رضى الله عنه- قال: قال رسول الله ﷺ: «**من يضمن لى ما بين لحييه، وما بين رجليه أضمن له الجنة**»(٢٢).

وكذلك كثيراً ما أوصى الرسول ﷺ أكثر من صحابى بحفظ اللسان واليد والفرج. ومن هذه الأحاديث، رواه ابن أبى الدنيا، والطبرانى، والبيهقى بإسناد حسن، عن أسود بن أحدم -رضى الله عنه- قال: قلت يا رسول الله أوصنى. قال: « **تملك يدك** » قلت فما أملك إذا لم أملك يدى. قال: « **تملك لسانك** » قلت فماذا أملك إذا لم أملك لسانى. قال: « **لا تبسط يدك إلا إلى خير ولا تقل بلسانك إلا معروفاً** »(٢٣).

الاسترجاع

وبالرغم من أن صلاح القلب وفساده ينعكس على كافة الجسد، وجوارحه بما فيها اللسان، كما ورد فى حديث سبق الإشارة إليه - « **ألا إن فى الجسد مضغة..** » الحديث، ألا إن صلاح اللسان وفساده ينعكس أيضاً على القلب، وكأنه يمثل عملية استرجاع عكسى مرتد فى النظام، ويؤيد ذلك حديث رسول الله ﷺ الذى رواه أحمد وابن أبى الدنيا، عن أنس - رضى الله عنه - قال: قال رسول الله ﷺ: « **لا يستقيم إيمان عبد حتى يستقيم قلبه ولا يستقيم قلبه حتى يستقيم لسانه، ولا يدخل الجنة رجل لا يأمن جاره بوائقه** »(٢٤).

وكذلك نجد أثر القول السديد ينعكس على النفس بالصلاح والراحة، كما أنه ينعكس أيضاً على صلاح العمل. فالقول السديد هو نتيجة للإيمان بالله وخشيته وتقواه، وفى نفس الوقت هو سبب للمزيد من الصلاح للنفس لمن يحافظ عليه (كعملية استرجاع منعكس)، ويؤيد ذلك أيضاً قوله تعالى: ﴿ **وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلاً سَدِيدًا (٩)** ﴾ [النساء: ٩].

فتقوى الله بحق هنا وخشيته تدفع المؤمن إلى أن يقول قولاً سديداً (وهما من أعمال القلب كما سبق الإشارة إلى ذلك).

وقوله تعالى أيضاً: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلاً سَدِيداً (٧٠) يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَن يُطِعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيماً (٧١)** ﴾ [الأحزاب: ٧٠:٧١].

« وقولاً سديداً أى قصداً وحقاً، وقال ابن عباس: أى صوابا، وقيل: هو الذى يوافق ظاهره باطنه. وقيل: هو ما أريد به وجه الله دون غيره، وقيل: هو الإصلاح بين المتشاجرين وهو مأخوذ من تسديد السهم ليصاب به الغرض. والقول السداد يعم الخيرات كلها، فهو عام فى جميع ما ذكر وغير ذلك. ثم وعد الله - عز وجل - بأنه يجازى على القول السديد بإصلاح الأعمال وغفران الذنوب، وحسبك بذلك درجة ورفعة ومنزلة »(٢٥).

ولذلك فإن إصلاح القول وحفظ اللسان من الأمور التغييرية الهامة التى ورد فيها الكثير من الآيات والأحاديث، والتى أفرد لها علماء السلوك والأخلاق الإسلاميين أبواباً طويلة يتحدثون فيها

عن آفات اللسان وكيف يمكن التغلب عليها، فنجد الغزالى مثلاً يعدد فى الأحياء عشرين آفة للسان تبدأ بفضول الكلام، والكلام فيما لا يعنى إلى أن يصل للكذب والنميمة، والغيبة والإفك والبهتان وغير ذلك من الآفات ويبين بالتحليل والدراسة الدقيقة معنى كل من هذه الأمراض ومظاهره والأسباب الداعية إليه ونتائجه وآثاره الضارة ثم كيف يمكن علاجه والتصدى له وتغييره(٢٦).

تكرار المخرجات

إن تَكرار المخرجات والتى تتمثل فى السلوك الذى يصدر عن الفرد ينتج عنه أيضاً استرجاع منعكس فى جانب العمليات، حيث يؤدى كثرة تكرار نفس الفعل إلى تحوله إلى عادة مستأصلة فى النفس، وتسهل بعد ذلك من أداء الفعل، أو السلوك، ليصبح وكأنه يحدث بصورة آلية دون المرور بأى من المراحل السابقة. وكلما كان الفرد راض عن السلوك الذى يسلكه، أو العادة التى تعودها، ويشعر بالإعجاب بها فإن محاولة تغييرها حينئذ تكون من أصعب ما يمكن. ولذلك فإن من صار فى الفضيلة إلى هذه الدرجة وهى أن يصبح له عادة حسنة فهو ممن شرح الله صدره للإسلام. وهذا هو أقصى غاية يمكن أن يقصدها القائم بالتغيير حينما يريد أن ينشئ سلوكاً معيناً لدى المراد تغييرهم، وهو أن يتعودوا هذا السلوك مع إحساسهم بالرضا عنه.

كما أن هدف القائم بالتغيير من الناحية الأخرى هو أن يتمكن من تغيير السلوك السيئ من بدايته، كلما أمكن ذلك ولا يتركه حتى يتحول إلى عادة نتيجة لتكراره فيصعب تغييره، فربما يستلذ هذه العادة فيزداد الأمر صعوبة، وصعوبة فى التغيير.

وهذا يستدعى التفقه، واليقظة الدائمة لملاحظة السلوك التنظيمى للأفراد أولاً بأول، وتحليله، والقيام بالمهمة التغييرية المناسبة فى وقتها المناسب قبل فوات الأوان.

كما أن ذلك يمكن أن ينطبق على مهام التدريب بما فيها التدريب المهنى وتدريب الحساسية والتدريب المستمر أثناء العمل (وهذا هو الأهم)، وكما يقول الراغب: «وغاية الفاضل فى الفضيلة أن تقع منه الفضائل أبداً من غير فكر ولا روية لغلبة قواها عليه، وبعد ما ينافيها فيه، كالصانع الحاذق فى صنعته. وغاية الراذل فى الرذيلة أن تقع منه الرذائل لغلبة قواها عليه، ولهذا حد الخلق بأنه: حال للإنسان داعية إلى الفعل من غير فكر، ولا روية»(٢٧) فتكرار العمل المرغوب أكثر من مرة يرسخه فى النفس، ومواجهة العمل السيىء منذ البداية يسهِّل تغييره.

خلاصة ونتائج

تم فى هذا الفصل دراسة مراحل، ومحددات السلوك الفردى فى ضوء مفهوم النظم، وذلك بتقسيم هذه المراحل فى شكل ثلاث وحدات رئيسية هى:

- وحدة المدخلات
- وحدة العمليات
- وحدة المخرجات

ولقد اتضح أن لهذه المراحل منطقا منظما متكاملا يجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند محاولة فهم سلوك الإنسان، أو تغييره، أو التحكم فيه والتنبوء به.

كما اتضح أيضا أن القرآن الكريم يطالب بأن نعطى لكل من هذه العمليات حقها، فلا يجب أن نسمع كلاما دون أن نعيه ونفكر فيه، ولا يجب أن نتصرف أى تصرف دون أن يسبقه سمع وتدبر، فالمخرجات التى تتمثل فى السلوك ما هى إلا محصلة طبيعية للمدخلات والعمليات.

وأن أهم وحدات المدخلات السمع والبصر، بينما أهم وحدات العمليات العقل والقلب والفؤاد واللب، بينما تتمثل وحدات المخرجات فى الجوارح، كاليد واللسان.

هوامش

١ - الراغب الأصفهانى، **المفردات فى غريب القرآن** (القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٠) ص٥٨٥

٢ - **المرجع السابق ص ٦٢٠**

٣ - للمزيد من التفصيل حول حادث الإفك يمكن الرجوع إلى : ابن كثير، **تفسير القرآن العظيم**.

٤ - ابن كثير، **المرجع السابق**، ٣ / ٢٧٣

٥ - ابن كثير، **المرجع السابق**، ٣ / ٢٧٣

٦ - د. محمد الشرقاوى، **تأملات حول وسائل الإدراك فى القرآن الكريم**، (الرياض : عالم الكتب، ١٩٨٢) ص ١٤:١٣

٧ - الراغب الأصفهانى، **الذريعة إلى مكارم الشريعة**، تحقيق ودراسة د.أبواليزيد العجمى (المنصورة : دار الوفاء ١٩٨٧) ص ٧٨

٨ - د. محمد الشرقاوى، **تأملات حول وسائل الإدراك فى القرآن الكريم**، مرجع سابق، ص ٦

مع ملاحظة أن علامات التعجب والنقط منقولة كما هى وليست من عند الباحث.

٩ - **المرجع السابق**، ص ١٥

١٠ - ابن كثير، **مرجع سابق**، ١ / ٢٠٤

١١ - د. محمد الشرقاوى ، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢٦

١٢ - سيد قطب ، **خصائص التصور الإسلامى ومقوماته**، (الناشر غير مبين، ١٩٨١)، ص٨١:٨٢

١٣ - د. محمد الشرقاوى ، **مرجع سابق**، ص ٤١

١٤ - **المرجع السابق**، ص ٤٣

١٥ - جزء من حديث النعمان بن بشير « **الحلال بين والحرام بين** » الحديث رواه البخارى ومسلم، ابن رجب، **جامع العلوم والحكم**، الحديث السادس.

١٦ - للمزيد من التفاصيل حول غزوة بنى النضير يمكن الرجوع إلى مظانها فى كتب السيرة ومنها صفى الرحمن المباركفورى، **الرحيق المختوم**، (المنصورة دار الوفاء، بدون تاريخ)، ص٣٣٠:٣٣٣

١٧ - الراغب الأصفهانى، **المفردات**، **مرجع سابق**، ص٦٧٣

١٨ - الراغب الأصفهانى، **الذريعة**، **مرجع سابق**، ص٢٠٣

١٩ - د. محمد الشرقاوى، **مرجع سابق**، ص٥٦

٢٠ - **المرجع السابق**، ص ٦٣ :٦٤

٢١ - ذكره المنذرى فى **الترغيب والترهيب**، وقال : رواه البخارى ومسلم والنسائى ورواه ابن ماجة والترمذى إلا

أنهما قالا: «**إن الرجل ليتكلم بالكلمة لا يرى بها بأسا يهوى بها سبعين خريفا**»، (قوله ما يتبين فيها) أى ما يتفكر فيها، انظر: زكى الدين عبدالعظيم بن عبدالقوى المنذرى، **الترغيب والترهيب**، (القاهرة: مكتبة الدعوة الإسلامية، شباب الأزهر، بدون تاريخ)، ٤ /٩

٢٢ – قوله: من يضمن لى أى يؤدى الحق الذى عليه، وقوله ما بين لحييه هو بفتح اللام وسكون الحاء المهملة تثنية لحى، وهما العظمان فى جانبى الفك، والمراد بما بينهما اللسان وبما بين رجليه الفرج، **المنذرى الترغيب والترهيب، مرجع سابق، ٤ /٣**

٢٣ – **الترغيب والترهيب**، مرجع سابق، ٤ /٦

٢٤ – **المرجع السابق**، ٤ /٥، بوائقه: أى دواهيه وشروره (المعجم الوسيط ١ /٧٩)، فالبوائق تمثل أيضا مخرجات ولكنها سلبية لا يجب أن تصدر عن مؤمن بحق، وخاصة مع جيرانه، فإن صدر عنه مثل ذلك مع جيرانه ولم يأمنوا شروره، فإن معنى ذلك أن ما تنطوى عليه نفسه «عقلا وقلبا» هو عدم صدق الإيمان مهما كان الإدعاء بغير ذلك.

٢٥ – **تفسير القرطبى، مرجع سابق**، ٦ /٥٣٣٦

٢٦ – لمزيد من التفصيل حول هذه الموضوعات يمكن الرجوع إلى:

– الإمام أبى حامد الغزالى، **الإحياء، مرجع سابق** الجزء الثالث.

– الراغب الأصفهانى، **الذريعة إلى مكارم الشريعة**، ص٢٦٨ :٢٨٨

٢٧ – الراغب الأصفهانى، **الذريعة** ، **مرجع سابق**، ص ١٢١



الفصل الثانى عشر

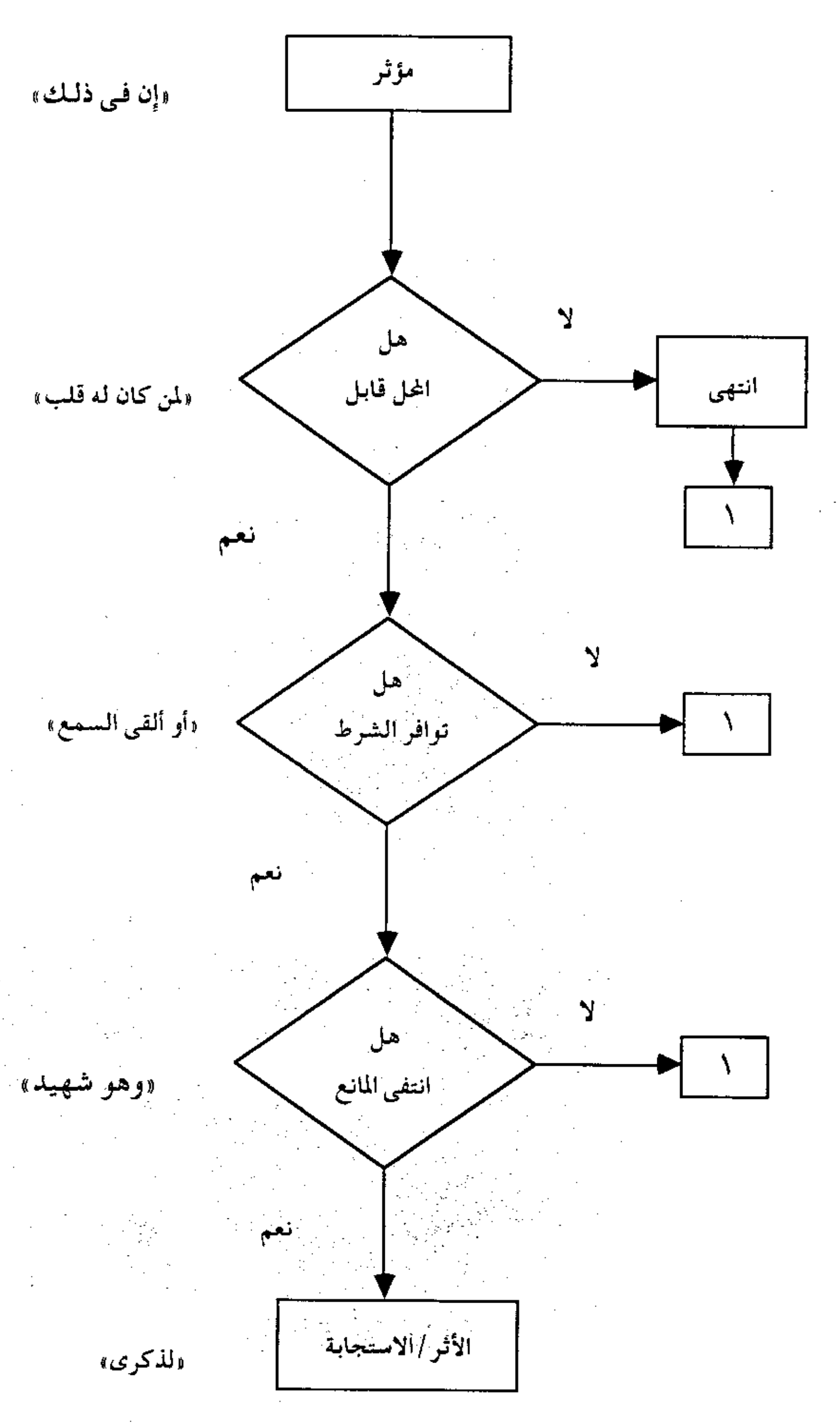
محددات الاتصال وتغيير السلوك

تمهيد

سيقوم الباحث فى هذا الفصل -بإذن الله تعالى- بمحاولة للوصول إلى نموذج عام يحدد محددات الاتصال، وذلك بهدف تحقيق أكبر فاعلية لعملية الاتصال باعتبارها من أهم مؤشرات عملية تغيير السلوك، ابتداء من المدخلات وإلى أن تتم الاستجابة.

نموذج عام لفهم محددات الاتصال وتغيير السلوك

إن أول شيء يحرك السلوك هو ما يستقبله الفرد من مؤثرات خارجية، وعلى قدر فهمه واستيعابه للرسالة الخارجية تكون استجابته، ولذلك فإن على من يقوم بمهام التغيير أن يراعى أهمية عملية الاتصال ويفهم جيدا مكونات هذه العملية وما يساعد على زيادة فاعليتها أو الحد من هذه الفعالية، ولقد جمعت مكونات عملية الاتصال هذه فى آية واحدة هى قوله تعالى: ﴿**إِنَّ فِي ذَلِكَ لَذِكْرَىٰ لِمَن كَانَ لَهُ قَلْبٌ أَوْ أَلْقَى السَّمْعَ وَهُوَ شَهِيدٌ**﴾ [ق:٣٧]، ففى هذه الآية نجد نموذجا متكاملا للسلوك يتكون من: مؤثر، ومحل قابل (المرسل إليه)، وشرط لحصول الأثر، وانتفاء المانع، ثم الأثر أو الاسجابة. (شكل، ١٨)، وهذا ما ذكره ابن القيم حيث يقول معلقا على هذه الآية: «وذلك أن تمام التأثير لما كان موقوفا على مؤثر مقتض ومحل قابل وشرط لحصول الأثر وانتفاء المانع الذى يمنع منه، تضمنت الآية بيان ذلك كله بأوجز لفظ وأبينه وأدله على المراد.. فقوله تعالى: ﴿**إِنَّ فِي ذَلِكَ لَذِكْرَىٰ**﴾ إشارة إلى ما تقدم من أول السورة إلى ههنا، وهذا هو المؤثر، وقوله تعالى: ﴿**لِمَن كَانَ لَهُ قَلْبٌ**﴾ فهذا هو المحل القابل، والمراد به القلب الحى الذى يعقل عن الله كما قال تعالى: ﴿**إِنْ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ وَقُرْآنٌ مُّبِينٌ ۝٦٩ لِّيُنذِرَ مَن كَانَ حَيًّا**﴾ [يس:٦٩: ٧٠]، أى حى القلب. وقوله: ﴿**أَوْ أَلْقَى السَّمْعَ**﴾ أى وجه سمعه وأصغى حاسة سمعه إلى ما يقال له، وهذا شرط التأثر بالكلام. وقوله: ﴿**وَهُوَ شَهِيدٌ**﴾ أى شاهد القلب حاضر غير غائب، قال ابن قتيبة: استمع كتاب الله وهو شاهد القلب، والفهم، ليس بغافل ولا ساه، وهو إشارة إلى المانع من حصول التأثير وهو سهو القلب وغيبته عن تعقل ما يقال له والنظر فيه، وتأمله. فإذا حصل المؤثر وهو القرآن، والمحل القابل وهو القلب الحى، ووجد الشرط وهو الإصغاء، وانتفى المانع، وهو اشتغال القلب وذهوله عن معنى الخطاب، وانصرافه عنه إلى شيء آخر، حصل الأثر، وهو الانتفاع والتذكر»(١).



شكل (١٨) : نموذج محددات الاتصال الفردى

المصدر : مستوحى من القرآن الكريم (سورة ق :٣٧)

ملاحظات على شكل (١٨):

من الملاحظات المهمة على نموذج محددات الاتصال الفردى (شكل ١٨) ما يأتى:

أولا: يتكون هذا النموذج من ثلاثة أجزاء رئيسية يمكن أن ننظر لها كما فى شكل (١٩) كما يأتى:

أ - **المؤثر**: ويمكن أن يمثل المصدر والرسول والرسالة.

ب - **المستقبل**: أو ما يمكن تسميته المتأثر أو المرسل إليه.

جـ - **الأثر**: أو ما يمكن تسميته بالاستجابة.

ثانيا: أن المؤثر يتكون من ثلاثة أجزاء وهى:

١ - المصدر أو المرسل.

٢ - والرسول.

٣ - والرسالة التى يحملها.

وقد يطلق المؤثر على أحد هذه الثلاثة، كما سبق إطلاقه على القرآن «الرسالة» فى نموذج شكل(١٨).

ومن الآيات التى توضح هذه الأطراف الثلاثة قوله تعالى: ﴿ **هُوَ الَّذِى أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَىٰ وَدِينِ الْحَقِّ** ﴾ [الفتح:٢٨].

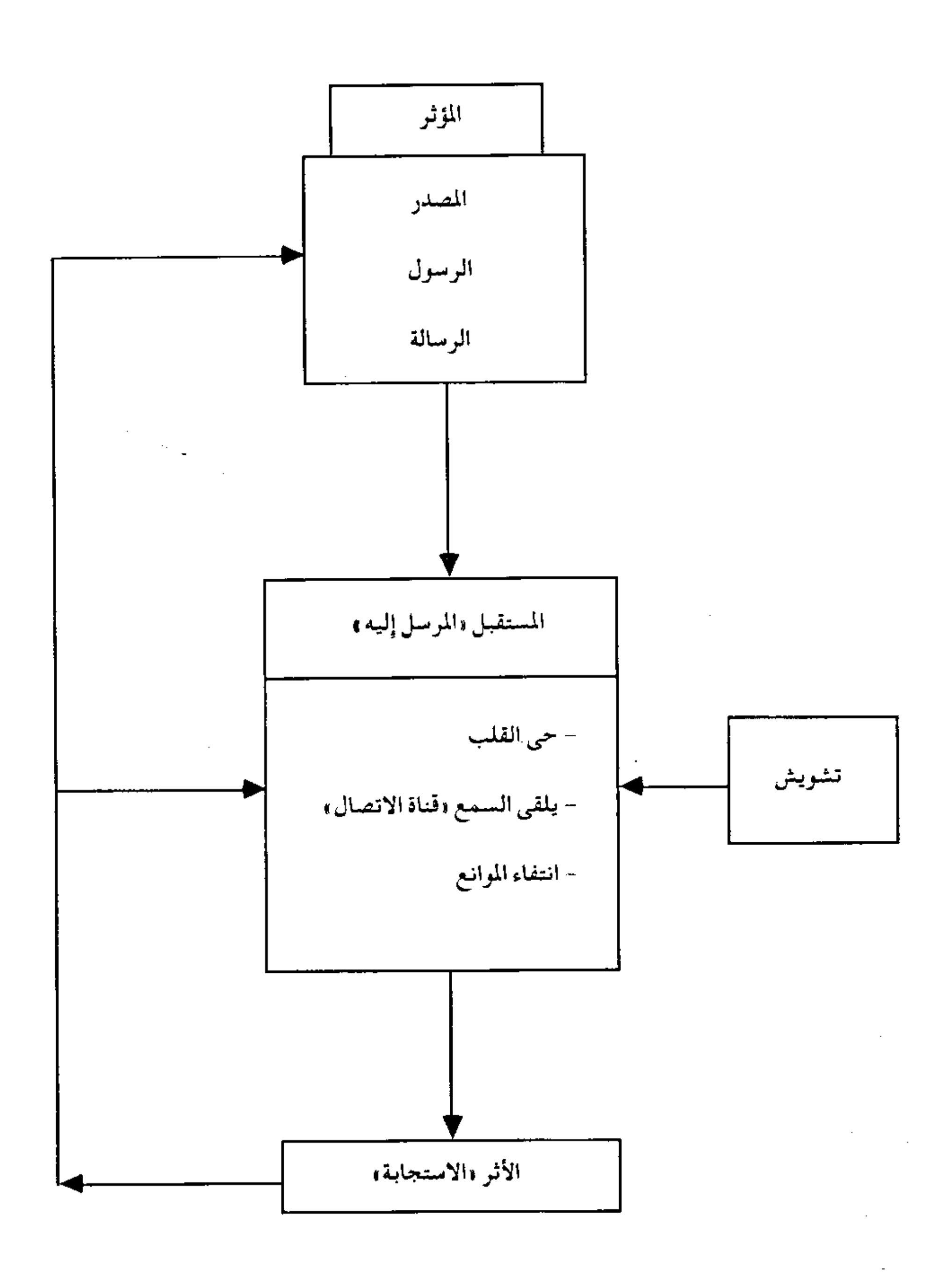
فـ« الله تعالى » هو المرسل.

و« محمد » ﷺ هو الرسول.

والهدى ودين الحق « الإسلام » هو الرسالة.

ثالثا: فى حالة وجود رسول يحمل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، يمكن أن يحدث تحريف أو تغيير فى الرسالة الأصلية سواء كان ذلك بالزيادة أو بالنقصان، أو بتغيير فى معانى بعض النصوص، ومن هنا تأتى أهمية اختيار وانتقاء من يقوم بحمل الرسالة وتبليغها بأمانة وكفاءة كما هى ودون أن يتدخل بأهوائه أو بفهمه الخاص فيسقطه على الرسالة.

وهذه من أهم الثغرات فى عملية الاتصال التنظيمى خاصة عندما يكون هناك وسائط للاتصال ونقل المعلومات بين القائد ومرءوسيه سواء كانت هذه الاتصالات من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى فى شكل عملية الاسترجاع المرتد. فكثيرا ما تتغير الرسالة فى هذه المرحلة بصورة كبيرة، فتصل إلى أسفل معلومات مختلفة عن الحقيقة، وتصل إلى أعلى معلومات مختلفة أيضا عن الحقيقة، وكلما زاد حجم المنظمة وتعددت مستوياتها التنظيمية وقل الاتصال المباشر بين القائد والمرؤسين فإن فرصة تحريف الرسالة وتغيير معناها تزداد.



شكل (١٩) : نموذج عام لمكونات عملية الاتصال

وهذا هو ما حدث -على سبيل المثال- من أهل الكتاب «اليهود والنصارى» حيث قاموا بتحريف وتغيير ما جاء به رسل الله إليهم من كتب سماوية، خاصة علماؤهم من الأحبار والقسس، فاشتروا بآيات الله ثمنا قليلا وحرفوها بدلا من أن يستمروا فى حملها وتبليغها للناس بأمانة وإخلاص، خاصة وأن العلماء ورثة الأنبياء، وفى ذلك يقول تعالى: ﴿وَمِنْهُمْ أُمِّيُّونَ لا يَعْلَمُونَ الْكِتَابَ إِلا أَمَانِيَّ وَإِنْ هُمْ إِلاَّ يَظُنُّونَ ﴿٧٨﴾ فَوَيْلٌ لِّلَّذِينَ يَكْتُبُونَ الْكِتَابَ بِأَيْدِيهِمْ ثُمَّ يَقُولُونَ هَذَا مِنْ عِندِ اللَّهِ لِيَشْتَرُوا بِهِ ثَمَنًا قَلِيلاً فَوَيْلٌ لَّهُم مِّمَّا كَتَبَتْ أَيْدِيهِمْ وَوَيْلٌ لَّهُم مِّمَّا يَكْسِبُونَ﴾ [البقرة: ٧٨: ٧٩].

ويقول تعالى أيضا: ﴿وَإِنَّ مِنْهُمْ لَفَرِيقًا يَلْوُونَ أَلْسِنَتَهُم بِالْكِتَابِ لِتَحْسَبُوهُ مِنَ الْكِتَابِ وَمَا هُوَ مِنَ الْكِتَابِ وَيَقُولُونَ هُوَ مِنْ عِندِ اللَّهِ وَمَا هُوَ مِنْ عِندِ اللَّهِ وَيَقُولُونَ عَلَى اللَّهِ الْكَذِبَ وَهُمْ يَعْلَمُونَ﴾[آل عمران: ٧٨].

ويقول أيضا فى نفس السورة: ﴿وَإِذْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ لَتُبَيِّنُنَّهُ لِلنَّاسِ وَلا تَكْتُمُونَهُ فَنَبَذُوهُ وَرَاءَ ظُهُورِهِمْ وَاشْتَرَوْا بِهِ ثَمَنًا قَلِيلاً فَبِئْسَ مَا يَشْتَرُونَ﴾ [آل عمران: ١٨٧].

فهذه بعض الآيات التى توضح كيف أن أهل الكتاب أخلوا بمهمة تبيين وتبليغ الكتاب الذى أنزله الله إليهم بالرغم من أن الله قد أخذ منهم الميثاق كى يبينوه ولا يكتموه، ولكنهم قاموا بكل وسائل التحريف، فكتموا ولم يبينوا واشتروا بآياته ثمنا قليلا، وأضافوا إليه بأيديهم، وحرفوه بألسنتهم ولووا معانيه ليحسبه الناس أنه من الكتاب وما هو من الكتاب.

هذا بالرغم من أن حامل الرسالة لا يجب فقط أن يبلغها بأمانة وإنما عليه أن يكون أول من يؤمن بها ومن يطبقها على نفسه ليكون قدوة لغيره. إن القدوة العملية الحسنة من الرسل هى أفضل وسيلة لإقناع الآخرين بما يقولون وتحقيق أفضل أثر واستجابة وتغيير فى نفوس هؤلاء المدعوين. وهذا ما كان عليه رسل الله جميعا، فكان اختيارهم من أفضل الناس خلقا، وأمانة وكانوا جميعا قدوة وأسوة حسنة، كما قال تعالى فيهم: ﴿أُوْلَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهُدَاهُمُ اقْتَدِهْ﴾ [الأنعام: ٩٠]. وقال أيضا: ﴿قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ﴾ إلى قوله: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِيهِمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الآخِرَ﴾ [الممتحنة: ٤: ٦] وهكذا كان اختيار الأنبياء والرسل لأداء مهمة الرسالة من أفضل الناس وأكملهم فى كل شيء.

رابعا: أن كل ما سبق يؤكد أهمية من يتم اختيارهم للقيام بتبليغ رسالة معينة سواء كانت هذه الرسالة تتمثل فى مجرد نقل معلومات معينة، أو كانت هذه الرسالة هى التكليف بأداء عمل معين.

ولقد كان ذلك هو منهج الرسول الكريم ﷺ فى اختيار من يصلحون للولاية فنجده لا يحابى ولا يجامل أحدا وإنما يضع فى كل مكان أنسب شخص له ولذلك نجده ﷺ يرفض أن يولى أبا ذر وهو من كبار صحابته وأفضلهم ويصارحه بالسبب، وهو أنه يعانى من ضعف ما لا يؤهله لهذا

المنصب وأنه ﷺ يحبه ولذلك فهو ينأى بها عنه.

فقد روى مسلم، عن أبى ذر – رضى الله عنه – قال: «قلت يا رسول الله ألا تستعملنى؟ قال: فضرب بيده على منكبى، ثم قال: «**يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزى وندامة إلا من أخذها بحقها، وأدى الذى عليه فيها**»[٢]. وفى رواية أخرى لمسلم وأبى داود والحاكم عن أبى ذر أن النبى ﷺ قال له: «**يا أبا ذر إنى أراك ضعيفا، وإنى أحب لك ما أحب لنفسى، لا تؤمرن على اثنين ولا تلين مال يتيم**»[٣].

إلى هذه الدرجة يحرص النبى ﷺ أشد الحرص على ألا يولى أحدا ولاية إلا إذا كان أفضل الناس لها، وليس هناك من هو أفضل منه ليقوم بهذا الأمر.

خامسا: المرسل إليه أو المستقبل يجب أن يكون:

حى القلب، أو ملقى السمع، وهو حاضر الذهن غير غائب وذلك حتى يحدث الأثر المطلوب.

أ – حياة القلب:

وأهم هذه الأمور فى المستقبل هى أن يكون حى القلب، والقلب كما سبق أن رأينا يقوم بمهام عقلية إدراكية ويقوم أيضا بمهام وجدانية عاطفية، وهو من أهم وحدات العمليات على الإطلاق.

وكما سبق أن رأينا فإن القلوب تمرض وتشفى وكذلك منها من يكون حيا ومنها من يكون ميتا.

فمن كان حى القلب؛ فيقوم قلبه بكل عملياته الفكرية، والوجدانية على خير وجه، خاصة عندما يكون القلب متمتعا بأعلى درجات الإيمان والخشوع لله فإن درجة تأثره بما يقال تكون كبيرة، ولذلك نجد أن الآية جعلت الأثر يحدث بتوافر هذا الشرط ﴿**إن فى ذلك لذكرى لمن كان له قلب**﴾، فإلى هنا يتحقق الأثر والاستجابة وذلك لأن المستقبل يتمتع بقلب حى واعى صالح وبصلاحه تصلح كافة الجوارح ومنها السمع والبصر، فيكونا تبعا له فى كل شىء، فيوجههما إلى استماع ورؤية كل ما هو خير والاستفادة به والإستجابة المناسبة له.

ب – ملقى السمع:

أما صاحب القلب الذى لايكون تام الحياة والاستعداد فإن المدخل إليه يبدأ أساسا بأن يحسن تماما الاستماع إلى الكلام، ويقوم قلبه بتأمل هذا الكلام وتعقله ليحدث الأثر، فالأمر يختلف حسب طبيعة كل مستقبل، وموقفه من وقت لآخر.

جـ – طبيعة الموقف:

كما سبق أن أشرنا فإن الأثر أو الاستجابة تختلف حسب كل مستقبل وموقفه من وقت لآخر ولذلك نجد ابن القيم يبين هذه الملاحظة الهامة حول طبيعة الموقف وأثره فى نموذج الاتصال

وحدوث الأثر فيقول:

«فإن قيل: إذا كان التأثير إنما يتم بمجموع هذه، فما وجه دخول أداة «أو» فى قوله: ﴿أو ألقى السمع﴾ والموضع موضع واو الجمع لا موضع «أو» التى هى لأحد الشيئين، فيقال: خرج الكلام بأو باعتبار حال المخاطب المدعو، فإن من الناس من يكون حى القلب واعيه تام القطرة ، فإذا فكر بقلبه وجال بفكره دله قلبه وعقله على صحة القرآن وأنه الحق، وشهد قلبه بما أخبر به القرآن، فكان ورود القرآن على قلبه نورا على نور الفطرة.

ومن الناس من لا يكون تام الاستعداد ، واعى القلب كامل الحياة، فيحتاج إلى شاهد يميز له بين الحق والباطل، فطريق حصول هدايته أن يفرغ سمعه للكلام، وقلبه لتأمله والتفكر فيه وتعقل معانيه، فيعلم حينئذ أنه الحق(٤).

د - اختلاف الاستجابة:

مما سبق يمكن القول بأن الرسالة قد تكون واحدة ولكن الاستجابة تختلف وذلك:

١ - لاختلاف المستقبلين.

٢ - ولاختلاف حالة نفس المستقبل من وقت لآخر.

هـ - دراسة حالة المرسل إليه:

يجب دراسة المرسل إليهم دراسة جيدة قبل توجيه الرسالة المطلوبة إليهم لتحديد درجات الاختلاف بينهم من حيث درجة حياة القلب ووعيه، وكذلك يمكن الاستفادة بنموذج مراحل السلوك، وذلك بتحديد درجة رسوخ ما بأنفسهم من عادات وقيم ومعتقدات تحول بينهم وبين الاستجابة المطلوبة. مع مراعاة أيضا أن الفرد الواحد تختلف درجة استجابته من وقت لآخر حسب درجة حضور قلبه.

ومن هنا فإن تكرار الرسالة بطرق مختلفة وفى أوقات مختلفة وباستخدام مؤثرات مختلفة، أمر يجب أن يكون فى حسبان من يريد القيام بأية عملية للتغيير التنظيمى وإحداث النجاح المنشود منها. فالفرد الذى لا يستجيب فى أول الأمر قد يستجيب فى وقت آخر، وذلك إذا أمكن تهيئته نفسيا، والحصول على اهتمامه بالموضوع وإثارة فكره وتركيز عقله وقلبه فيه.

سادسا: التشويش:

من الأمور المهمة التى يجب مراعاتها هو ما يمكن أن يحدث من تشويش من قبل المستقبل نفسه أو تحريف على الرسالة تحول بينه وبين سماعها، أوتحول بين سماعها وبين الانتفاع الكامل بما فيها، وهذا التشويش قد يأخذ عدة أشكال مختلفة منها:

أ- عدم محاولة الاستماع أصلا:

فالاستماع هو شرط أساسى لحدوث الاتصال ومع ذلك نجد أن المستقبل قد يعرض عن عملية الاستماع أصلا، وذلك لوجود عوائق، أو عوائد، أو علائق بالنفس تجاه المرسل، أو الرسول، أو الرسالة تدفعهم لعدم الاستماع ومثال ذلك ما قاله المشركون بعضهم لبعض كما يخبرنا الله -سبحانه وتعالى- فى كتابه حيث يقول: ﴿**وَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا لا تَسْمَعُوا لِهَذَا الْقُرْآنِ وَالْغَوْا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَغْلِبُونَ**﴾ [فصلت:٢٦]، قال ابن كثير: «أى: إذا تلى القرآن لا تسمعوا له كما قال مجاهد: والغوا فيه يعنى بالمكاء والصفير والتخليط فى المنطق على رسول الله ﷺ وقال ابن عباس: «والغو فيه» عيبوه، وقال قتادة: أجحدوه وعادوه»(٥).

فالذين كفروا «وهم المرسل إليهم» تواصوا فيما بينهم ألا يستمعوا لهذا القرآن «الرسالة» ليس هذا فحسب بل ويقوموا بعمل تشويش من صنعهم للحيلولة بينهم وبين سماعه.

فقاموا بالبكاء والصفيرحتى لا يتمكن أحد من سماعه أثناء تلاوته وكذلك قاموا بالتخليط فى المنطق على رسول الله ﷺ لصرف العقول عن حقيقة ما يدعوا إليه وشغلها بقضايا أخرى فرعية وباطلة.

وكذلك فعل قوم نوح - عليه السلام - مع نبيهم كما قال تعالى: ﴿**وَإِنِّي كُلَّمَا دَعَوْتُهُمْ لِتَغْفِرَ لَهُمْ جَعَلُوا أَصَابِعَهُمْ فِي آذَانِهِمْ وَاسْتَغْشَوْا ثِيَابَهُمْ وَأَصَرُّوا وَاسْتَكْبَرُوا اسْتِكْبَارًا**﴾ [نوح: ٧]، «أى سدوا آذانهم لألا يسمعوا ما أدعوهم إليه»(٦).

فعدم الاستماع من الأصل يحول بين المرء وبين الاستجابة ولذلك فإن هؤلاء المدعويين قد حاولوا أن يمتنعوا عن الاستماع وكانوا يدعون غيرهم ممن يأتى إلى مكة ألا يستمعوا إلي ما يقوله النبى ﷺ ومن أمثلة ذلك ما حدث لطفيل بن عمرو الدوسى، لما حضر مكة عام ١١ من النبوة فاستقبله أهلها قبل وصوله إليها، وكما يقول هو: «فوالله مازالوا بى حتى أجمعت ألا أسمع منه شيئا ولا أكلمه، حتى حشوت أذنى حين غدوت إلى المسجد، فإذا هو قائم يصلى عند الكعبة، فقمت قريبا منه، فأبى الله إلا أن يسمعنى بعض قوله، فسمعت كلاما حسنا، فقلت فى نفسى: واثكل أمى، والله إنى رجل لبيب شاعر وما يخفى على الحسن من القبيح، فما يمنعنى أن أسمع من هذا الرجل ما يقول؟ فإن كان حسنا قبلته، وإن كان قبيحا تركته قال: فمكثت حتى انصرف رسول الله ﷺ إلى بيته فاتبعته حتى إذا دخل بيته دخلت عليه، ثم قصصت عليه ما حدث، ثم قلت: أعرض علىّ أمرك، قال: فعرض على رسول الله ﷺ الإسلام، وتلا علىّ القرآن، فلا والله ما سمعت قولا قط أحسن منه، ولا أمرا أعدل منه، قال: فأسلمت وشهدت شهادة الحق، وقلت له: إنى مطاع فى قومى، وراجع إليهم وداعيهم إلى الإسلام. فادع الله أن يجعل لى آية، فدعا»(٧).

فهذا مثال عملى لأهمية الاستماع، والإصغاء إلى الرسالة وتعقلها والانتفاع بما فيها، وذلك

بالاستجابة لها أفضل استجابة، ولو أنه لم يسمع -كما أوصته قريش- لما حدث ما حدث ولكن الله -سبحانه وتعالى- أبى إلا أن يسمعه بالرغم من قيامه بسداد أذنه، كلاما حسنا. هذا هو توافر شرط إلقاء السمع.

ب- التعقل والفهم:

لابد من الانتفاع أيضا بالرسالة أن يعقب الاستماع تعقل وفهم وتمييز وتركيز، وحضور للقلب لتحدث الاستفادة فإن الاستماع دون حضور قلب لا يحقق الأثر المطلوب. وفى قصة طفيل ابن عمرو الدوسى السابقة نجد أنه لم يكن مجرد مستمع فحسب ولكنه استمع بحضور قلب وتمييز عقل فتحقق الأثر وهو اتباعه للحق وإعلانه الإسلام، فنجده يقول: «فسمعت كلاما حسنا» هذا هو إلقاء السمع للرسالة.

«فقلت فى نفسى: واثكل أمى، والله إنى رجل لبيب شاعر، ما يخفى على الحسن من القبيح، فما يمنعنى من أن أسمع من هذا الرجل ما يقول؟ فإن كان حسنا قبلته، وإن كان قبيحا تركته»، فهنا دلالة على انتفاء الموانع، فالتركيز والحضور كامل، والعقل الواعى المميز يؤدى وظيفته «إنى رجل لبيب شاعر» فاستطاع أن يميز بين الحسن والقبيح، لما عرض عليه الإسلام والقرآن، فكانت الاستجابة «فعرض علىّ الإسلام وتلا علىّ القرآن فوالله ما سمعت قولا قط أحسن منه، فأسلمت، وشهدت شهادة الحق».

جـ- اختلاف الاستجابة لرسالة واحدة:

إن الأثر قد يكون واحدا والاستماع له واحدا ومع ذلك تكون إجابة المستمعين له مختلفة وذلك حسب درجة حياة قلوبهم، وحضور عقولهم، وعملها فيما تسمع وانتفاء الموانع النفسية كالكبر، والحسد، وغيرها، والاستخفاف بالأمر، وعدم الجدية فى استقباله.

يقول تعالى: ﴿ **اقْتَرَبَ لِلنَّاسِ حِسَابُهُمْ وَهُمْ فِي غَفْلَةٍ مُّعْرِضُونَ (١) مَا يَأْتِيهِم مِّن ذِكْرٍ مِّن رَّبِّهِم مُّحْدَثٍ إِلاَّ اسْتَمَعُوهُ وَهُمْ يَلْعَبُونَ (٢) لاهِيَةً قُلُوبُهُمْ وَأَسَرُّوا النَّجْوَى الَّذِينَ ظَلَمُوا هَلْ هَذَا إِلاَّ بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ أَفَتَأْتُونَ السِّحْرَ وَأَنتُمْ تُبْصِرُونَ** ﴾ [الأنبياء: ١:٣].

فالغفلة والإعراض من أهم أسباب عدم الاستفادة والتأثر بما يقال، وكذلك عدم التركيز فى الاستماع، فهم قد يستمعون ولكن وهم يلعبون، وقلوبهم لاهية، فهى غير حاضرة، فهذه موانع تمنع وقوع الأثر والاستجابة المطلوبة.

كما أن هناك اتفاقًا وحكمًا مسبقًا بين هؤلاء المدعوين الظالمين حال بينهم أيضا وبين الاستفادة، فهم يستكبرون على أن يتبعوا رجلا مثلهم، ثم هم يحاولون أن يقنعوا أنفسهم وغيرهم أن هذا ما هو إلاسحر، كما ذكر فى موضع آخر من القرآن: ﴿ **وَلَمَّا جَاءَهُمُ الْحَقُّ قَالُوا هَذَا سِحْرٌ وَإِنَّا بِهِ كَافِرُونَ**

(٣٠) وَقَالُوا لَوْلا نُزِّلَ هَذَا الْقُرْآنُ عَلَىٰ رَجُلٍ مِّنَ الْقَرْيَتَيْنِ عَظِيمٍ﴾ [الزخرف: ٣٠ :٣١] فهذا من الكبر والحسد الذى يمنع من الانتفاع بما فى الرسالة من الخير.

وكذلك يؤيد أهمية كلا من الاستماع الجيد، وتعقل ما تم سماعه لتحقيق الاستجابة النافعة قوله تعالى: ﴿وَقَالُوا لَوْ كُنَّا نَسْمَعُ أَوْ نَعْقِلُ مَا كُنَّا فِي أَصْحَابِ السَّعِيرِ (١٠) فَاعْتَرَفُوا بِذَنْبِهِمْ فَسُحْقًا لِّأَصْحَابِ السَّعِيرِ﴾ [الملك ١٠ :١١]، وكذلك قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا يَسْتَجِيبُ الَّذِينَ يَسْمَعُونَ وَالْمَوْتَىٰ يَبْعَثُهُمُ اللَّهُ ثُمَّ إِلَيْهِ يُرْجَعُونَ﴾ [الأنعام: ٣٦] «أى إنما يستجيب لدعائك يا محمد من يسمع الكلام ويعيه ويفهمه، وقوله: «والموتى...» يعنى الكفار لأنهم موتى القلوب فشبههم الله بأموات الأجساد.. فهذا من باب التهكم بهم والازدراء عليهم»(٨).

د- من مسببات العمى والهدى، عند الإمام الغزالى:

وللغزالى كلام جميل فى الإحياء عن أسباب الهدى والعمى حيث يقول: «للهداية ثلاث مراتب، الأولى: معرفة طريق الخير والشر، المشار إليه بقوله: ﴿وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ﴾ [البلد: ١٠] وقد أنعم الله به على كافة عباده بعضه بالعقل وبعضه على لسان الرسل، وكذلك قال تعالى: ﴿وَأَمَّا ثَمُودُ فَهَدَيْنَاهُمْ فَاسْتَحَبُّوا الْعَمَىٰ عَلَى الْهُدَىٰ﴾ [فصلت: ١٧]، فأسباب الهدى هى: الكتاب، والرسل وبصائر العقول. وهى مبذولة ولا يمنع منها إلا: الحسد، والكبر، وحب الدنيا، والأسباب التى تعمى القلوب، وإن كانت لا تعمى الأبصار قال تعالى: ﴿فَإِنَّهَا لا تَعْمَى الأَبْصَارُ وَلَكِن تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ﴾ [الحج: ٤٦]، ومن ضمن المعميات الألف، والعادة وحب استصحابهما، وعنه العبارة بقوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَا أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ فِي قَرْيَةٍ مِّن نَّذِيرٍ إِلاَّ قَالَ مُتْرَفُوهَا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَىٰ أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَىٰ آثَارِهِم مُّقْتَدُونَ (٢٣) قَالَ أَوَ لَوْ جِئْتُكُم بِأَهْدَىٰ مِمَّا وَجَدتُّمْ عَلَيْهِ آبَاءَكُمْ قَالُوا إِنَّا بِمَا أُرْسِلْتُم بِهِ كَافِرُونَ﴾ [الزخرف: ٢٢ :٢٣]، وعن الكبر، والحسد بقوله: ﴿وَقَالُوا لَوْلا نُزِّلَ هَذَا الْقُرْآنُ عَلَىٰ رَجُلٍ مِّنَ الْقَرْيَتَيْنِ عَظِيمٍ﴾ [الزخرف: ٣١] وقوله تعالى أيضا: ﴿أَبَشَرًا مِّنَّا وَاحِدًا نَّتَّبِعُهُ﴾ [القمر: ٢٤] فهذه المعميات هى التى منعت الاهتداء.

والهداية الثانية: هى التى يمد الله بها العبد حالا بعد حال، وهى ثمرة المجاهدة، حيث قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اهْتَدَوْا زَادَهُمْ هُدًى وَآتَاهُمْ تَقْوَاهُمْ﴾ [محمد: ١٧].

والهداية الثالثة: وراء الثانية، وهى النور الذى يشرق فى عالم النبوية والولاية بعد كمال المجاهدة»(٩).

ويتضح من كلام أبى حامد الغزالى أن هناك أسبابا سماها معميات تمنع الناس من الاستفادة بالهدى، وأن الهدى نفسه ثلاث مراتب، تأتى المرتبة الأولى مبذولة للناس كافة فإن هم استجابوا

واهتدوا وجاهدوا فى سبيل الله منحهم الله المرتبة الثانية والثالثة من الهدى، ومن هنا ترجع أهمية دراسة هذه المعميات ومعرفة أثرها على الاتصال، وعلى تحقيق التغيير المطلوب للنفوس، ويمكن الاستفادة فى ذلك بمنوذج مراحل ومحددات السلوك الفردى وتغييره شكل (١٦) وكذلك مفهوم النظم الذى يمثله شكل (١٧).

هـ- ابن القيم يحدد أهم موانع الانتفاع بالرسالة:

ولقد جمع ابن القيم أهم الأسباب التى تحول بين الناس، وبين الانتفاع بما يسمعوه، ويحول بينهم وبين التغيير المطلوب فى ثلاثة هى:

الأول: العوائد والرسوم والأوضاع التى أحدثها الناس.

الثانى: العوائق التى تعوقه عن إفراد مطلوبه، وطريقه، وقطعها.

الثالث: علائق القلب التى تحول بينه وبين تجريد التعلق بالمطلوب، والفرق بينهما أن العوائق هى الحوادث الخارجية، والعلائق هى التعلقات القلبية بالمباحات ونحوها[١٠]، ثم هو يزيد هذا الأمر وضوحا فى موضوع آخر حيث يقول الوصول إلى المطلوب موقوف على هجر العوائد وقطع العوائق والعلائق.

١- فالعوائد:

السكون إلى الدعة والراحة وما ألفه الناس واعتادوه من الرسوم والأوضاع التى جعلوها بمنزلة الشرع المتبع بل هى عندهم أعظم من الشرع، فإنهم ينكرون على من خرج عنها وخالفها ما لا ينكرون على من خالف صريح الشرع.. وربما كفروه أو بدَّعوه وضلَّلوه.. فالمعروف عندهم ما وافقها، والمنكر ما خالفها.

وهذه الأوضاع والرسوم قد استولت على طوائف بنى آدم من الملوك والولاة والفقهاء والصوفية والفقراء والعامة، فربى فيها الصغير ونشأ عليها الكبير.. وهذه أعظم الحجب والموانع بين العبد وبين النفوذ إلى الله ورسوله.

٢- وأما العوائق:

فهى أنواع المخالفات ظاهرها وباطنها، فإنها تعوق القلب عن سيره إلى الله وتقطع عليه طريقه.. وهذه العوائق لا تتبين للعبد حتى يأخذ أهبة السفر ويتحقق بالسير إلى الله والدار الآخرة فحينئذ تظهر له هذه العوائق ويحس بتعويقها له بحسب قوة سيره وتجرده للسفر، وإلا فما دام قاعدا لا يظهر له كوامنها وقواطعها.

٣- وأما العلائق:

فهى كل ما يتعلق بالقلب دون الله ورسوله، من ملاذ الدنيا وشهواتها ورياستها وصحبة الناس

والتعلق بهم. ولا سبيل له إلى قطع هذه الأمور الثلاثة ورفضها إلا بقوة التعلق بالمطلب الأعلى، وإلا فقطعها عليه بدون تعلقه بمطلوبه ممتنع. فإن النفس لا تترك مألوفها ومحبوبها إلا لمحبوب هو أحب إليها منه وآثر عندها منه، وكلما قوى تعلقه بمطلوبه ضعف تعلقه بغيره وكذا بالعكس، والتعلق بالمطلوب هو شدة الرغبة فيه، وذلك على قدر معرفته به وشرفه وفضله على ما سواه»(١١).

مما سبق يتضح أن هناك موانع كثيرة تحد من فعالية الاتصال تأتى من جانب المستقبل والتى تتلخص فى العوائد، والعلائق، والعوائق، بالإضافة إلى ما قد يقوم به من تشويش مباشر على الرسالة نتيجة لما يعتمل فى نفسه من هذه المعميات كالكبر والحسد، ولذلك يجب على القائم بالتغيير أن يتعرف جيدا على هذه الموانع لدى من يريد تغييرهم، ثم يحاول تصنيف الناس حسب درجة استجابتهم للتغيير، فهناك من يكون ذا جبلة سريعة لقبول التغيير، ومن الناس من يكون ذا جبلة بطيئة فى قبول التغيير، ومنهم من يكون وسطا، وكل لا ينفك من أثر قبول وإن قل(١٢).

و- نموذج تطبيقى من القرآن لاختلاف الاستجابة لنفس الرسالة:

إن الرسالة قد تكون واحدة والمرسل واحد والمبلغ واحد ولكن درجة استجابة الناس تختلف، فعصى موسى (عليه السلام) وتحويلها إلى حية تسعى تعتبر رسالة أو (مؤثر) واحد ولكن استجابة فرعون وقومه اختلفت عن استجابة السحرة الذين كانوا ينافسونه ويظنونه ساحرا كما ظن الآخرون، فماذا بهؤلاء السحرة الذين جاءوا يطلبون الأجر والقرب من فرعون كما قال تعالى: ﴿ **قَالُوا إِنَّ لَنَا لَأَجْرًا إِن كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ ﴿١١٣﴾ قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ لَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ** ﴾ [الأعراف: ١١٣: ١١٤]، فإذا بهم يؤمنون لما رأوا آية موسى (عليه السلام) وبعلمهم السابق للسحر وعدم وجود موانع تمنعهم من قبول الحق (كالكبر، والاستعلاء الذى كان عند فرعون وقومه)، كما قال الله عنهم: ﴿ **فَلَمَّا جَاءَتْهُمْ آيَاتُنَا مُبْصِرَةً قَالُوا هَذَا سِحْرٌ مُّبِينٌ ﴿١٣﴾ وَجَحَدُوا بِهَا وَاسْتَيْقَنَتْهَا أَنفُسُهُمْ ظُلْمًا وَعُلُوًّا فَانظُرْ كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُفْسِدِينَ** ﴾ [النمل ١٣: ١٤].

أما السحرة فلم يكن لديهم هذه الموانع، وكانوا واثقين من الغلبة فهم أعلم السحرة وأمهرهم، ولكنهم لما رأوا آية موسى (عليه السلام) بأعينهم علموا أنها معجزة وليست سحرا، لقد أدركوا ذلك بعقولهم وما لديهم من علم وتفتحت عقولهم وقلوبهم للحق والمنطق والعدل فاتبعوا الغالب، وكان هذا هو المفروض من جميع من شاهد هذه الآية، ولكن السحرة آمنوا، واستمر فرعون وملأه فى التكذيب، والعناد، والاستكبار، بل وعاقبوا السحرة عقابًا شديدًا على إيمانهم.

والأمر اللافت للنظر أن هذا التغيير الشديد، والسريع، والمفاجئ كان تغييراً قوياً من قمة الكفر إلى قمة الإيمان ورسوخه فى النفس، مما يدل على أن استجابتهم كانت قوية وتوافرت لديهم جميع الشروط الكاملة لنموذج الاتصال الجيد، وكان نظامهم الخاص (مدخلات، عمليات، مخرجات)، (شكل: ١٧) يعمل بأكبر درجة من الكفاءة والفعالية، على عكس فرعون، وملائه ويصور لنا هذا الموقف التغييرى الإيمانى الرائع فى أكثر من موضع فى القرآن؛ منها قوله تعالى: ﴿ **فَأُلْقِيَ السَّحَرَةُ سُجَّدًا قَالُوا آمَنَّا بِرَبِّ هَارُونَ وَمُوسَىٰ (٧٠) قَالَ آمَنتُمْ لَهُ قَبْلَ أَنْ آذَنَ لَكُمْ إِنَّهُ لَكَبِيرُكُمُ الَّذِي عَلَّمَكُمُ السِّحْرَ فَلَأُقَطِّعَنَّ أَيْدِيَكُمْ وَأَرْجُلَكُم مِّنْ خِلَافٍ وَلَأُصَلِّبَنَّكُمْ فِي جُذُوعِ النَّخْلِ وَلَتَعْلَمُنَّ أَيُّنَا أَشَدُّ عَذَابًا وَأَبْقَىٰ (٧١) قَالُوا لَن نُّؤْثِرَكَ عَلَىٰ مَا جَاءَنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالَّذِي فَطَرَنَا فَاقْضِ مَا أَنتَ قَاضٍ إِنَّمَا تَقْضِي هَٰذِهِ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا (٧٢) إِنَّا آمَنَّا بِرَبِّنَا لِيَغْفِرَ لَنَا خَطَايَانَا وَمَا أَكْرَهْتَنَا عَلَيْهِ مِنَ السِّحْرِ وَاللَّهُ خَيْرٌ وَأَبْقَىٰ (٧٣) إِنَّهُ مَن يَأْتِ رَبَّهُ مُجْرِمًا فَإِنَّ لَهُ جَهَنَّمَ لَا يَمُوتُ فِيهَا وَلَا يَحْيَىٰ (٧٤) وَمَن يَأْتِهِ مُؤْمِنًا قَدْ عَمِلَ الصَّالِحَاتِ فَأُولَٰئِكَ لَهُمُ الدَّرَجَاتُ الْعُلَىٰ** ﴾ [طه: ٧٠ : ٧٥].

واضح من هذه الآيات درجة الأثر والاستجابة القوية لدى السحرة لدرجة أنهم لم يخشوا بطش فرعون وما هددهم به من العذاب والتنكيل الشديد الذى يصل إلى درجة القتل والصلب، ولكن كان ردهم حاسماً « قالوا لن نؤثرك على ما جاءنا من البينات والذى فطرنا فاقض ما أنت قاض، إنما تقضى هذه الحياة الدنيا »، فهم آمنوا عن بينة وبصيرة ودليل قاطع وواضح يملأ الحواس ويقنع العقل، والقلب، والفؤاد ولا يكفر بذلك إلا معاند ومكابر، أما فرعون فإنه يريد أن يلغى ذلك كله، ويجعل الاستجابة والأثر إنما تكون مرهونة بإذنه وأمره كما قال لهم: «آمنتم له قبل أن آذن لكم؟!»، فالسحرة اتبعوا الحق البين وآثروه على فرعون ووعده ووعيده.

ولذلك نجد خطر النمط القيادى المستبد على الأتباع حينما يريد لهم أن يكونوا مجرد تابعين متبعين لكل ما يريد وكل ما يرى هو، ويلغى عقولهم، وعيونهم، وآذانهم فيكون هو الأذن التى تسمع، والعين التى ترى، والعقل الذى يفسر ويفكر، واللسان الذى يتكلم ويصدر القرارات، وعلى الأتباع أن يعطلوا كل ما منحهم الله من حواس، وعقول ويتبعوا هذا المستبد الغاشم، هذا ما وصل إليه بالفعل فرعون حيث وصل به الأمر إلى أن قال لقومه: ﴿ **مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَىٰ وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ** ﴾ [غافر: ٢٩]، أما السحرة فإنهم خرجوا عن نمط هؤلاء الأتباع وكانوا خير نموذج لمن يحترم حواسه وعقله ويستخدمهما فيما خلقهما الله من أجله دون تعطيل، أو إلغاء، أو تحريف أو تشويه.

ولقد وصل الحال بفرعون وقومه أن قالوا لموسى – عليه السلام – كما قال تعالى: ﴿ **وَقَالُوا مَهْمَا تَأْتِنَا بِهِ مِنْ آيَةٍ لِّتَسْحَرَنَا بِهَا فَمَا نَحْنُ لَكَ بِمُؤْمِنِينَ** ﴾ [الأعراف: ١٣٢]، أغلقوا كل باب للاستجابة، وكذلك كان الموقف أيضاً مع الرسول ﷺ فبالرغم من وجود نماذج استجابت ومنها، طفيل بن عمر

الدوسى الذى سبق ذكر قصته، فإننا نجد موقف المعاندين المستكبرين الذين قال الله تعالى فيهم: ﴿ وَإِذَا تُتْلَىٰ عَلَيْهِمْ آيَاتُنَا قَالُوا قَدْ سَمِعْنَا لَوْ نَشَاءُ لَقُلْنَا مِثْلَ هَٰذَا إِنْ هَٰذَا إِلَّا أَسَاطِيرُ الْأَوَّلِينَ (٣١) وَإِذْ قَالُوا اللَّهُمَّ إِن كَانَ هَٰذَا هُوَ الْحَقَّ مِنْ عِندِكَ فَأَمْطِرْ عَلَيْنَا حِجَارَةً مِّنَ السَّمَاءِ أَوِ ائْتِنَا بِعَذَابٍ أَلِيمٍ ﴾ [الأنفال: ٣١ : ٣٢]، فهم قد سمعوا ولكنهم لم يعقلوا ما سمعوا وحال الكبر، والحسد وغير ذلك من المعميات بينهم وبين الاستجابة للحق، فحاولوا التقليل من شأنه، لدرجة أنهم بدلا من أن يدعوا ويقولوا اللهم إن كان هذا هو الحق من عندك فاهدنا إليه وإلى اتباعه وهو المنطق المعقول فى الدعاء، نجدهم – من كبرهم – يقولون «اللهم إن كان هذا هو الحق من عندك فأمطر علينا حجارة من السماء أو ائتنا بعذاب أليم» فكأنهم قد أغلقوا على أنفسهم جميع أبواب الاستجابة. كما قال تعالى عنهم فى موضع آخر: ﴿ وَلَوْ نَزَّلْنَا عَلَيْكَ كِتَابًا فِي قِرْطَاسٍ فَلَمَسُوهُ بِأَيْدِيهِمْ لَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا إِنْ هَٰذَا إِلَّا سِحْرٌ مُّبِينٌ ﴾ [الأنعام: ٧]، فمهما كان المؤثر مع مثل هؤلاء فإن الحال قد وصل بهم إلى الانغلاق التام، ولذلك حق عليهم قول الله فى سورة الأعراف: ﴿ وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِّنَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ لَهُمْ قُلُوبٌ لَّا يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَّا يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لَّا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَٰئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُولَٰئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ ﴾ [الأعراف: ١٧٩]، وقوله أيضًا فى نفس السورة ﴿ وَإِن تَدْعُوهُمْ إِلَى الْهُدَىٰ لَا يَسْمَعُوا وَتَرَاهُمْ يَنظُرُونَ إِلَيْكَ وَهُمْ لَا يُبْصِرُونَ ﴾ [الأعراف: ١٩٨]، فهم قد وصلوا إلى مرتبة أحط من مرتبة الأنعام لأنهم لا ينتفعون من حواسهم وعقولهم التى وهبهم الله – سبحانه وتعالى – إياها، ولذلك فإن الله – سبحانه وتعالى – يحذر المؤمنين من أن يكونوا مثل هذا النموذج فيقول لهم: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَوَلَّوْا عَنْهُ وَأَنتُمْ تَسْمَعُونَ (٢٠) وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ قَالُوا سَمِعْنَا وَهُمْ لَا يَسْمَعُونَ (٢١) إِنَّ شَرَّ الدَّوَابِّ عِندَ اللَّهِ الصُّمُّ الْبُكْمُ الَّذِينَ لَا يَعْقِلُونَ (٢٢) وَلَوْ عَلِمَ اللَّهُ فِيهِمْ خَيْرًا لَّأَسْمَعَهُمْ وَلَوْ أَسْمَعَهُمْ لَتَوَلَّوا وَّهُم مُّعْرِضُونَ (٢٣) يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَجِيبُوا لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِيكُمْ ﴾ [الأنفال: ٢٠ : ٢٤].

وعلى ذلك فإن هناك أناسًا أصبحوا كالحجارة الصماء لم يعد لديهم أدنى استعداد للاستجابة لمحاولات التغيير مهما كانت نتائجها مفيدة، ومقنعة، ومثل هؤلاء يجب تحديدهم، ومعرفتهم، وتحديد أنسب أسلوب للتعامل معهم، خاصة وأنهم غالبًا ما يتحولون إلى أعداء للتغيير الجديد المقترح فيقاوموه بكل قوة ويحاولوا تأليب الآخرين عليه وحثهم على عدم الاستجابة له. وتتوقف الاستراتيجية المناسبة حيالهم على درجة القوة والنفوذ الذين يتمتعون بهما بين غيرهم من الناس.

وفى جميع الحالات يمكن الاسترشاد فى معاملة هؤلاء بما يأتى:

١ – الإعراض عنهم تمامًا وعدم محاولة الدخول معهم فى حوار، أو جدل، أو حتى سبهم، أو الرد على سبهم وتسفيه أحلامهم، أو بمعنى آخر تجاهلهم تمامًا. وفى ذلك وردت كثير من الآيات

كقوله تعالى: ﴿ وَإِذَا رَأَيْتَ الَّذِينَ يَخُوضُونَ فِي آيَاتِنَا فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ حَتَّىٰ يَخُوضُوا فِي حَدِيثٍ غَيْرِهِ ﴾ [الأنعام: ٦٨]. وقوله تعالى: ﴿ وَذَرِ الَّذِينَ اتَّخَذُوا دِينَهُمْ لَعِبًا وَلَهْوًا وَغَرَّتْهُمُ الْحَيَاةُ الدُّنْيَا ﴾ [الأنعام: ٧٠]، وكقوله أيضًا: ﴿ وَلَا تَسُبُّوا الَّذِينَ يَدْعُونَ مِن دُونِ اللَّهِ فَيَسُبُّوا اللَّهَ عَدْوًا بِغَيْرِ عِلْمٍ .... ﴾ [الأنعام: ١٠٨]، إلى غير ذلك من الآيات الكثيرة التى تحث المؤمنين على تجاهل هؤلاء وتجنبهم، وعدم الاشتراك معهم فى خوضهم وحديثهم، أو حتى سب آلهتهم.

٢ - التعهد التام والمتابعة والمصابرة مع الأتباع الذين بدأوا فى الاستجابة وذلك بتوعيتهم وتعليمهم وتحصينهم ضد ما يمكن أن يأتى إليهم من تأثير خارجى لأولئك المعاندين فهؤلاء هم الأساس الذى سوف يحمل الأعباء التغييرية الجديدة ويجعلها واقعًا ملموسًا. ويكون لمن غيره من الناس قدوة، وأسوة عملية تكون خير رد وخير برهان على مزايا وفوائد ما يدعون إليه، وبطلان وخطأ ما يدعيه الأخرون من المغرضين. ولذلك نجد الكثير من الآيات التى تدعوا أيضًا الرسول ﷺ ليهتم بدعوى هؤلاء الأتباع وتتبعهم، وتجاهل أولئك الذين اتبعوا أهواءهم وشهواتهم وعدم طاعتهم، ومن هذه الآيات قوله تعالى: ﴿ وَاصْبِرْ نَفْسَكَ مَعَ الَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُم بِالْغَدَاةِ وَالْعَشِيِّ يُرِيدُونَ وَجْهَهُ وَلَا تَعْدُ عَيْنَاكَ عَنْهُمْ تُرِيدُ زِينَةَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَلَا تُطِعْ مَنْ أَغْفَلْنَا قَلْبَهُ عَن ذِكْرِنَا وَاتَّبَعَ هَوَاهُ وَكَانَ أَمْرُهُ فُرُطًا ﴾ [الكهف: ٢٨].

سابعًا: الأثر والاستجابة:

المرحلة الأخيرة فى نموذج الاتصالات هى الأثر، أو الاستجابة وكما سبق أن أشرنا فإن هذه الاستجابة تتوقف على عدة أمور بعضها يتعلق بالرسالة نفسها، وحاملها، ومرسلها، واتجاه المستقبلين نحوهم، وبعضها الآخر يتعلق بالمستقبلين أنفسهم وما يمكن أن يكونوا عليه من موانع حسية، أو إدراكية، أو وجدانية، ونفسية، وقلبية، كالعوائد والعلائق والعوائق وغيرها مما يحد من فعالية استجابتهم للرسالة التغييرية المراد تنفيذها.

ولذلك على كل من يريد أن يقوم بأية عملية اتصال لإحداث أى نوع من أنواع التغيير أن يتأكد من أن المستقبل قد سمع رسالته، وأنه قد فهمها دون تشويش، أو تحريف، فليس كل من تحدثه يسمعك، ولا كل من يسمعك يفهم ما تقول، ولا كل من يفهم يقتنع، ولا كل من يقتنع يبرأ من موانع الكبر والحسد وغيرها فيقول بما يقتنع، وليس كل من يقول ينفذ ما يقول ويؤديه، وليس كل من يعمل بالصورة والكيفية الصحيحة، وليس كل من يعمل بالكيفية الصحيحة يعمل فى الوقت المناسب، يقول ابن تيمية: «يسهل على الناس التسليم بالقاعدة على عمومها، ولكن إذا مست القاعدة الجزئيات التى تخصهم، تغير موقفهم ولم يقبلوا تفصيلاً ما قبلوه عمومًا»(١٣)، فكل ما سبق يجب أن يراعى ويؤخذ فى الاعتبار عند القيام بالتغيير.

خلاصة ونتائج

لقد خلص الباحث من دراسة هذا الفصل إلى أن هناك نموذجًا عامًا تم بناؤه، بالاسترشاد بآيات القرآن الكريم ويحدد هذا النموذج (شكل: ١٨، ١٩) محددات الاتصال، والعوامل التى تزيد من تحقيق أقصى فعالية لعملية الاتصال وتجنب أى تشويش، أو تحريف، أو إعاقة تحد من تحقيق أهداف الاتصال.

ولقد خلص الباحث إلى نموذج عام للاتصال يتكون من ثلاث مراحل رئيسة وهى:

أ - المؤثر: ويشمل: المصدر، والرسول، والرسالة، والمهم ألا يحدث تشويش، أو تحريف فى هذه المرحلة.

ب - المستقبل: ويشترط فى هذه المرحلة أن يكون المستقبل:

- حى القلب.
- ملقى السمع.
- خالٍ من جميع الموانع.
- ولا يقع عليه أى تشويش.

جـ - الأثر (الاستجابة): وهى رد الفعل الذى يكون بناء على المراحل السابقة.

مع ملاحظة أن هناك دوراً لا يمكن إغفاله لعملية الاسترجاع العكسى المرتد.

هوامش

١ – ابن القيم، **الفوائد**، (القاهرة: دار الريان للتراث، ١٩٨٧)، ص ٥ : ٦

٢ – زكي الدين المنذري، **الترغيب والترهيب**، ٣ – ١٣٤

٣ – **المرجع السابق**، ٣ / ١٣٤

٤ – ابن القيم، **الفوائد**، مرجع سبق ذكره، ص ٦ : ٧

٥ – ابن كثير، **تفسير القرآن العظيم**، ٤ / ٩٨

٦ – **المرجع السابق**، ٤ / ٤٢٥

٧ – ابن هشام، **السيرة النبوية**، ١ / ٣٦١ : ٣٦٣

٨ – ابن كثير، **مرجع سابق**، ٢ / ١٣٠

٩ – أبو حامد الغزالي، **الإحياء**، **مرجع سابق**، ٤ / ١١٣ : ١١٤

١٠ – ابن القيم، **الفوائد**، **مرجع سابق**، ص ١٢٤

١١ – **المرجع السابق**، ص ١٥١، ١٥٢

١٢ – الراغب الأصفهاني، **الذريعة إلى مكارم الشريعة**، **مرجع سابق**، ص ١١٦

١٣ – نقلا عن: جودت سعيد، **حتى يغيروا ما بأنفسهم: بحث في سنن تغيير النفس والمجتمع**، (دمشق: المؤلف، ١٩٧٧)، ص ٨٩



الفصل الثالث عشر

مراحل تنفيذ عملية التغيير التنظيمى

تمهيد:

سيقوم الباحث فى هذا الفصل بمحاولة بناء نموذج عام يحدد مراحل تنفيذ عملية التغيير التنظيمى المخطط، وذلك بهدف إيجاد إطار منظم وشامل يمكّننا من فهم عملية التغيير وتنفيذها بأكبر درجة من الكفاءة والفعالية، وتجنب حدوث أى نوع من المقاومة الناتجة عن قصور فى فهم وتنفيذ عملية التغيير.

مراحل التغيير فى المداخل الأخرى

سبق أن أشرنا فى الفصل الثالث من هذا البحث أن من أهم إسهامات رائد التغيير التنظيمى (كورت لوين) kurt Lwein فى مجال التغيير التنظيمى، تلك الاستراتيجية التى قدمها لتنفيذ التغيير المخطط والتى تتكون من ثلاث مراحل هى[1]:

١- مرحلة إزالة الجمود الراهن Unfreezing.

٢- مرحلة التغيير Changing.

٣- مرحلة إعادة الجمود Refreezing.

ويعتبر (كورت لوين) لذلك هو أول من نظر نظرة أكثر تكاملا لعملية التغيير التنظيمى باعتبارها عملية تغيير مخطط تتكون من المراحل الثلاث السابق الإشارة إليها، وبالرغم من أهمية هذا النموذج -لدرجة أن اعتبره جميع من كتب فى حقل التغيير التنظيمى أساسا يجب البدء به والسير على منواله - إلا أنه يفتقر إلى كل من الخلفية العملية التطبيقية التى يمكن أن تزيد من وضوحه، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنه لم يعتمد على نماذج ووسائل تفصيلية أخرى تحدد كيف يمكن فهم كل من هذه المراحل، ثم تنفيذها بأكبر درجة من الكفاءة والفعالية، وبالرغم من ذلك فلا يمكن التقليل من أهمية وفائدة هذا النموذج لحقل التغيير التنظيمى منذ أن قدمه (كورت لوين) فى الأربعينات من هذا القرن، حتى وقتنا هذا.

مراحل تنفيذ عملية التغيير التنظيمى فى الإسلام

يمكن لنا من خلال استقراء كثير من آيات القرآن الكريم، وكذلك تحليل مواقف تغييرية حدثت فى عهد الرسول ﷺ لتغيير عادات راسخة لدى العرب، أن نتوصل إلى نموذج عام يحدد مراحل تنفيذ أية عملية تغييرية بصورة سليمة ومخططة، ومن الآيات التى تحدد طبيعة هذه المراحل الثلاث بصورة شديدة الإيجاز قوله تعالى:

﴿ فَمَن يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمِنْ بِاللَّهِ فَقَدِ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ لا انفِصَامَ لَهَا وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾ [البقرة : ٢٥٦]فمن هذه الآية يمكن أن نستدل على أن هناك ثلاث مراحل للتغيير هى :

- **مرحلة التخلية** : حيث يتم تخلية النفس من كل الأوضاع غير المرغوبة سواء كانت على مستوى الفكر، أو الرغبات، أو السلوك أو العادات (الكفر بالطاغوت) .
- **مرحلة التحلية** : حيث يتم فى هذه المرحلة تحلية النفس بمكارم الأخلاق والسلوك (ويؤمن بالله) .
- **مرحلة الثبات** : حيث يظل المؤمن مستمسكا وثابتا على الوضع التغييرى الأمثل الذى وصل إليه « فقد استمسك بالعروة الوثقى لا انفصام لها » .

ولقد ذكر ابن كثير فى تفسير هذه الآية « أى من خلع الأنداد والأوثان وما يدعو إليه الشيطان من عبادة كل ما يعبد من دون الله . ووحد الله فعبده وحده وشهد أن لا إله إلا هو (فقد استمسك بالعروة الوثقى)، أى فقد ثبت فى أمره واستقام على الطريقة المثلى والصراط المستقيم »[٢] فواضح من الآية أن هناك ثلاث مراحل، مرحلة كفر بكل ما عدا الله، ومرحلة الإيمان الكامل بالله، ومرحلة الثبات والاستقامة على هذا الإيمان الحق . وهذه المرحلة الثالثة قلما يلتفت إليها القائمون بالتغيير، فغالبا ما نجد أن الجهد يبدأ فى التوقف بمجرد تحقيق الوضع المطلوب رغم أن عدم الثبات على الوضع التغييرى الأمثل سوف يؤدى إلى نقض عملية التغيير والعودة بالنفس إلى ما كانت عليه، ولعل هذا ما فهمه مجاهد وسعيد بن جبير - رضى الله عنهما - من هذه الآية فقد ذكر ابن كثير : « وقال مجاهد وسعيد بن جبير (فقد استمسك بالعروة الوثقى لا انفصام لها) ثم قرأ (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)[٣]، وسوف نتناول هذه المراحل الثلاث بشىء من التفصيل فيما يلى .

المرحلة الأولى : مرحلة التخلية

حيث يتم فى هذه المرحلة تخلية ما فى النفوس من أوضاع سابقة غير مرضية، وذلك بمحاولة زحزحة النفوس عن أفكارها ومعتقداتها وتصوراتها الباطلة، وتشكيكها فى حقيقة ما تؤمن به وما تعتقده، وما ينطوى عليه من وهم وباطل . فإن كانت تعتقد أنه هو الأفضل وتشعر « بالرضا » به، فإن أول شىء يجب أن يتم هو محاولة تشكيكها فى هذه القناعة وتغيير هذا الرضا إلى شك وحيرة وذلك بخلخلة ذلك التوازن النفسى القائم على الوضع القديم الخاطئ وخلق حالة من التوتر والقلق النفسى، وهذه المرحلة قد تستمر فترة ليست بالقصيرة ويتوقف طولها والمجهود المطلوب لإنجازها على مدى رسوخ ما بالنفوس من عادات ، وعقائد، وتصورات قديمة يراد تغييرها (شكل ١٠ / ٣)، ولذلك نجد الرسول - ﷺ - ظل ثلاثة عشر عاما فى مكة يدعو الناس إلى نبذ عبادة الأصنام ويفند ما هم عليه من عادات ، وعبادات، وتقاليد سيئة ويعرض عليهم فى نفس الوقت البديل وهو عبادة الله وحده لا شريك له .

وفى هذه المرحلة يستخدم كل ما يمكن استخدامه من مؤثرات ورسائل، عقلية وعاطفية، سمعية وبصرية ، مادية ومعنوية.

ومما يدل على طبيعة هذه المرحلة والمرحلة التى تليها، كلمة التوحيد. فإذا تأملنا كلمة التوحيد فإننا نجد أنها تتكون من شقين أولهما نفى والثانى إثبات، «لا إله» أى نفى وهدم وإسقاط جميع الآلهة التى تقدسها النفوس بما فيها هوى النفس، كما قال تعالى : ﴿أَرَأَيْتَ مَنِ اتَّخَذَ إِلَٰهَهُ هَوَاهُ﴾ [الفرقان: ٤٣]. «إلا الله» إثبات لوحدانية الله وإقرار له بالألوهية فقط دون غيره. فهذه مرحلة لابد أن تسبق مرحلة. مع ملاحظة أنه ليس هناك حدود فاصلة تماما لذلك لأن النفس كالكوب لا بد أن تكون مملوءة ومشغولة بشىء معين إلا أنها لا يمكن أن تفرغ مرة واحدة ثم تملأ بعد ذلك، ولكن يجب على القائم بالتغيير أن يراعى - بكل حكمة - أن عملية التفريغ والتحلية لما بالنفس يجب أن يسيراً معاً؛ وربما يسبقها الدعوة والعمل على التخلية، فقد يكون الجديد والبديل للوضع القائم هو نفسه من أهم وسائل دفع وتنحية وزحزحة الوضع القديم المراد تغييره.

المرحلة الثانية : مرحلة التحلية

هذه المرحلة هى شق الإثبات كما فى كلمة التوحيد، وذلك بإنشاء وتدعيم الوضع المراد تغيير النفس إليه فيكون هذا الوضع هو أفكارها وتصوراتها، وعقيدتها، وإرادتها وسلوكها بل وكلما نجحنا أن نجعله عادة مستحسنة من عاداتها كان ذلك هو الأفضل.

وهذه المرحلة قد استمر الرسول - ﷺ - يدعو إليها وينفذها هى والمرحلة السابقة لمدة ثلاثة عشر عاما كما سبق أن أشرنا.

وعلى قدر النجاح فى تحقيق هذه المرحلة وذلك بتغيير ما بالنفس من أوهام، وعادات، وأفكار، وتصورات، وأفعال قديمة غير مرغوبة إلى أفكار، وتصورات، وأفعال، وعادات مرغوبة ومحبوبة، على قدر النجاح فى ذلك يكون نجاح عملية التغيير. مع مراعاة أن الأمر لا يأتى بالتسرع، أو بتخطى مرحلة قبل مرحلة، ولعل الاستفادة من نماذج تغيير السلوك الفردى السابقة (شكل، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩)، تعتبر أمرا هاما وضروريا لنجاح التغيير، حتى يؤتى التغيير ثماره المرجوة، بأقل درجة من المقاومة، مهما طال الوقت فى التنفيذ، فالتدرج سنة مهمة يجب مراعاتها عند التغيير.

مثال تطبيقى لمراعاة تدرج التغيير :

لعل من أفضل الأمثلة العملية على ذلك ما قام به الإسلام من تغيير عادات كانت راسخة ومستأصلة فى نفوس الناس كالخمر والميسر والثأر، والرق، والربا وغيرها.

فنجد أن تغيير كل من هذه العادات لم يأت بين يوم وليلة ولم يدع إليه منذ أول يوم فى الدعوة، ولكن كان هناك تدرج يراعى طبيعة ما فى النفوس وما جبلت عليه فلم يصدمها مرة

واحدة، ولكن نجد كما حدث فى الخمر مثلا أنها حرمت على عدة مراحل يمكن أن نفصلها فيما يأتى:

أ - إشارة غير مباشرة إلى أنها ليست حسنة:

ففى هذه المرحلة المبكرة نجد نصا جاء فى سورة النحل - وهى مكية - يقول: ﴿ **وَمِن ثَمَرَاتِ النَّخِيلِ وَالأَعْنَابِ تَتَّخِذُونَ مِنْهُ سَكَرًا وَرِزْقًا حَسَنًا** ﴾ [النحل: ٦٧]، فبالرغم من أن الله يمن على المؤمنين وعلى الناس جميعا من اتخاذهم أيضا للأشربة من ثمرات النخيل، والأعناب كنبيذ مسكر، وذلك قبل تحريمه، إلا أنه لم يصفه بالحسن كما وصف الرزق الآخر الذى يتخذ منه. كما قال ابن عباس فى قوله «سكرا ورزقا حسنا»، السكر ما حرم من ثمرتيهما والرزق الحسن ما أحل من ثمرتيهما[٤]. وهذا مما يجعل أصحاب العقول المتفتحة وأولى الألباب النيرة يبدأون فى التساؤل، والاستفهام الذى يتحرك فى النفس لماذا وصف الرزق بالحسن، ولم يوصف السكر بأنه حسن؟ لابد وأن هناك حكمة ما فى ذلك، ولكن مازال الخمر وشربه مباحا وهذه هى هزة أولى خفيفة لزحزحة تلك العادة الراسخة والمستحسنة لدى نفوس هؤلاء الناس، ولو لدى بعضهم، فلا شك أن الاستجابة لهذه الإشارة لن تكون واحدة لدى جميع المؤمنين.

ولكن هذا الوضع الذى أحدثته هذه الآية هو الذى أدى بلا شك إلى إثارة تساؤلات من بعض المسلمين كعمر -رضى الله عنه- مثلا لتحديد وضع فاصل فى الخمر كما سوف تبينه المرحلة التالية.

ب- مرحلة التمهيد للتحريم:

وذلك بنزول أول آية من الآيات المدنية الواضحة فى أمر الخمر وهى قوله تعالى: ﴿ **يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِن نَّفْعِهِمَا** ﴾ [البقرة: ٢١٩]، فكانت هذه الآية ممهدة لتحريم الخمر على بتات ولم تكن مصرحة بل معرضة، ولهذا قال عمر -رضى الله عنه- لما قرئت عليه «اللهم بين لنا فى الخمر بيانا شافيا»[٥] فالملاحظ أيضا أن هذه الآية جاءت ردا على تساؤلات كانت قد ثارت فى أنفس بعض المسلمين، ولكن الجواب لم يأت حاسما، فلعل الوقت المناسب لم يحن بعد للتحريم النهائى، ولكنها تركت النفوس أيضا أكثر حيرة وتفكيرا، واهتماما بهذا الأمر، لتصل إلى قرار من خلال عملية الموازنة ولكن بالرغم من ذلك فلم تحرم بعد، فيمكن بيعها وشربها ولكن دون راحة خالصة فى النفس لهذا الأمر، وخاصة النفس المؤمنة فأصبح واضح الآن قول الله تعالى: ﴿ **فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِن نَّفْعِهِمَا** ﴾ فالخمر فيها منافع ومع ذلك فيها إثم، وإثم كبير، ولم يترك الأمر هكذا بل نجد أن الله -سبحانه وتعالى- قد رجح جانب الإثم على النفع ﴿ **وَإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِن نَّفْعِهِمَا** ﴾ ولذلك فإن أى عاقل يمكن له أن يستنتج بعملية عقلية بسيطة أن اجتناب الخمر والابتعاد عن تعاطيها هو الأفضل، ولكن سلطان العادة وإلفها واستحسانها سنين طويلة قد يعمى العقل عن التفكير، وحتى لو بدأ يفكر؛ فإنه لا يزال ضعيف

الهمة والعزيمة عن اتخاذ قرار حاسم، ومن هنا قد ندرك كيف تُرك الأمر دون تحريم حاسم لخلخلة وزحزحة الوضع العادى فى النفوس وتهيئتها لتقبل وضع جديد. ولذلك نجد مؤمنين كعمر بن الخطاب -رضى الله عنه- لما سمع هذه الآية قال «اللهم بين لنا فى الخمر بيانا شافيا».

جـ - عملية تغيير محدودة الوقت «تدريب للنفس على الوضع الجديد»:

ويرى الباحث أن هذه المرحلة قد بدأت حينما نزل قول الله -سبحانه وتعالى- فى سورة النساء: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تَقْرَبُوا الصَّلاةَ وَأَنتُمْ سُكَارَىٰ حَتَّىٰ تَعْلَمُوا مَا تَقُولُونَ** ﴾ [النساء: ٤٣]، «ينهى تبارك وتعالى عباده المؤمنين عن فعل الصلاة فى حال السكر الذى لا يدرى معه المصلى ما يقول، وقد كان هذا قبل تحريم الخمر، ولما نزلت هذه الآية تلاها الرسول ﷺ على عمر فقال: (أيضا) اللهم بين لنا فى الخمر بيانا شافيا فكانوا لا يشربون الخمر فى أوقات الصلاة»[٦].

وحينما نعلم أن الصلاة خمس أوقات فى اليوم والليلة، فى أوقات متقاربة أثناء النهار، نعلم أنه أصبح على المسلمين أن يحرصوا على ألا يكثروا من شرب الخمر فى هذه الأوقات، وأن يبدأوا فى الابتعاد عنها، ولا يشربوها إلا بعد انتهاء جميع أوقات الصلاة، وحينئذ يكون قد تبقى الليل فقط أو جزء منه ويجب على المسلم أن ينام مبكراً ليتمكن من صلاة الفجر وليقوم جزءاً من الليل. فكان ذلك بمثابة خطوة أكبر نحو التمهيد المتزايد للتحريم النهائى للخمر، ولم تكن تحريما نهائيا، فمن يريد أن يشرب، يشرب ولكن عليه أن يحافظ على صلاته دون أن يقربها وهوسكران، فتحول الأمر من مجرد تفكير وصراع فى النفس ذهنيا وداخليا إلى فعل عملى يجب اتخاذه وهو عدم شرب الخمر فى أوقات معينة وهذا أمر حاسم، ويمكن شربها فى غيرها من الأوقات على ألا يمتد أثرها إلى الصلاة بأى حال من الأحوال، فكان ذلك بمثابة تدريب عملى للنفس استعدادا للتغيير النهائى والكامل للابتعاد عن الخمر تماما بعد ذلك.

د- مرحلة الاجتناب التام، أو التغيير الجذرى:

وكان ذلك بنزول قوله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالأَنصَابُ وَالأَزْلامُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (٩٠) إِنَّمَا يُرِيدُ الشَّيْطَانُ أَن يُوقِعَ بَيْنَكُمُ الْعَدَاوَةَ وَالْبَغْضَاءَ فِي الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ وَيَصُدَّكُمْ عَن ذِكْرِ اللَّهِ وَعَنِ الصَّلاةِ فَهَلْ أَنتُم مُّنتَهُونَ** ﴾ [المائدة: ٩٠: ٩١]، وبهذه الآية حسم الأمر وحرم الخمر، والميسر والأنصاب والأزلام، وهى عادات سيئة كان الناس قد تعودوا عليها فى الجاهلية، ولكن بعد التمهيد الذى سبقها، من غرس الإيمان الكامل بالله أولا، ثم بالتدرج فى تغيير هذه العادات السيئة التى تألفها وتهواها النفوس، وحتى حينما يأتى بحكم التحريم هنا نجده مصحوبا ببيان علته ولهذا حكمة - حيث نشعر من ذلك بأن القرآن إنما يتنازل إلى بيان علة الحكم فى الأحكام التى كان التشريع فيها بحكم غير معهود، وكان فيه نزع للنفوس عن داعية هوى قديم، استئناسا لنفوس المخاطبين واستنزالا لطائرها كما فى تحريم الخمر وإبطال الثار وقد كان حال العرب

فى التعلق بهما عظيما(٧).

فهذه الآية اختتمت عملية تغييرية مهمة وناجحة استمرت سنين ولكن لما جاء الأمر الأخير والحاسم فيها لم نجد مقاومة ولاتبرما ولا عصيانا ولاتحايلا، ولكن كان الإذعان التام والطاعة وتنفيذ هذا الأمر، بالرغم من شدته على النفس وتعودها، فنجد أن عمر بن الخطاب -رضى الله عنه- لما تُليت عليه هذه الآية إلى آخر« فهل أنتم منتهون » قال انتهينا يارب.

وكذلك كان سلوك المسلمين العملى فكل من بلغه الخبر كان ينتهى على الفور عن شرب الخمر حتى وإن كانت على فيه، وحتى إن كانت قد اشتريت من قبل للتجارة، فإنها سكبت فى زقاق المدينة وشوارعها فأصبحت تسير وتسيل فيها، ومن الأحاديث ما يرويه الإمام أحمد، عن نافع ابن كيسان أن أباه أخبره أنه كان يتجر فى الخمر فى زمن رسول الله ﷺ وأنه أقبل من الشام ومعه خمر فى الزقاق يريد بها التجارة فأتى بها رسول الله ﷺ فقال: يا رسول الله إنى جئتك بشراب طيب، فقال: «**يا كيسان إنها قد حُرِّمت بعدك**» قال فأبيعها يا رسول الله؟ فقال رسول الله ﷺ: «**إنها قد حرمت وحرم ثمنها**» فانطلق كيسان إلى الزقاق فأخذ بأرجلها ثم هراقها»(٨).

وهكذا كانت الحكمة التغييرية البالغة التى اقتضت التدرج لمراعاة أثر شدة سيطرة العادات على النفوس وتعلقها بها، سواء كان ذلك فى أمر الخمر والميسر، أو الثأر، أو الربا، أو الرق وهذه وغيرها نماذج للتغيير الناجح الذى لم يصدم النفوس ولم يقابل بمقاومتها، كما حدث فى محاولات حديثة ومازال يحدث لتغيير عادة واحدة من عادات الناس الضارة كالتدخين مثلا، وكالخمر والمخدرات فكلها لا تقابل من الناس إلابالمزيد من الإقبال والتمسك بالعادة التى ألفوها ومقاومة أى محاولة للقضاء عليها حتى تبوء بالفشل التام وربما الاستسلام للأمر وإقراره والرضا به. ففى أمريكا(٩) حينما حاولت الحكومة الأمريكية تحريم الخمر فى بداية القرن، فاستخدمت جميع الوسائل المدنية المعاصرة كالمجلات، والجرائد، والمحاضرات، والسينما وغيرها لتهجين شربها، وبيان مضارها ومفاسدها، وبالرغم من إنفاق ملايين الدولارات وسجن وقتل عشرات الألوف إلا أن الشعب الأمريكى لم يزدد إلا غراما فى الخمر وإدمانا لهامادفع الحكومة إلى سحب القانون وإباحة الخمر إباحة مطلقة.

المرحلة الثالثة: الثبات على الوضع التغييرى الأمثل

أهمية وضرورة هذه المرحلة:

ليست العبرة فى العملية التغييرية أن يتم التغيير الأفضل المراد تحقيقه، ولكن الأهم من ذلك هو العمل على الاستمرار على ذلك الوضع التغييرى الذى حدث، فإن النفوس ذات طبيعة حركية وقلما تثبت على حال.

ومن هنا كان لابد من العمل على تدعيم الوضع التغييرى الذى حدث إلى أن يصل فى النفوس

إلى درجة العادة الراسخة التى تهواها ولا تهدأ إلا بفعلها، هذا بالنسبة للعادات الحسنة، أما إذا كانت من الأمور السيئة فإن الوضع حينئذ يختلف، حيث يكون هدفنا بعد النجاح فى تغييرها هو مراقبتها بحيث لا ندع لها فرصة لتصل إلى مجرد خاطرة من خواطر الفرد المسلم.

وهذا الأمر يحتاج إلى عملية تذكير مستمرة من القائمين بالتغيير، وحرص دائم من الفرد نفسه، وتذكرة متبادلة بين الأفراد الذين انتفعوا بعملية التغيير، وذلك بإيجاد الوازع النفسانى للفرد وللجماعة، وفي ذلك يقول تعالى: ﴿ **وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَأُوْلَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ** ﴾ [آل عمران: ١٠٤] وقوله أيضا: ﴿ **كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ** ﴾ [آل عمران: ١١٠] فهذه الدعوة إلى الخير والأمر بالمعروف والنهى عن المنكر التى هى سمة من السمات الأساسية لأمة محمد ﷺ والتى تعتبر عملية مستمرة ودائمة ولا تتوقف أبدا، هى أفضل ضمان لتحقيق المحافظة على الوضع التغييرى الأمثل بصورة تعاونية تكافلية بين جميع أفراد المجتمع باعتبارهم مسئولين عن ذلك، فإن الفرد الواحد يمكن أن يمر بلحظات ضعف كثيرة، ولكن لا يمكن لجميع الأفراد أن يمروا فى نفس الوقت الواحد بنفس الضعف، ولكن سيظل هناك دائما تفاوت واختلاف فى طبيعة النفوس فيعين كل مسلم أخاه فى لحظات ضعفه ويعمل على انتشاله منها، فيأمره بالمعروف وينهاه عن المنكر، وسوف نتحدث فيما يلى عن أهم العوامل التى تساعد على الثبات على الوضع التغييرى الأمثل:

أولا: الوازع النفسانى:

وهو عامل مهم لا تجده فى أى مذهب آخر من المذاهب التغييرية فيما عدا المذهب الربانى للتغيير، ألا وهو إيجاد الوازع النفسانى للفرد وللجماعة.

أ- الوازع النفسانى الفردى:

وهو ذلك الوازع الداخلى الذى يجعل من كل فرد رقيبا على نفسه ويجعل منه فردا حارسا للحق مدافعا عنه وداعيا إليه ومتواصيا به، ودافعا للباطل ومنتهيا عنه وناهيا عنه.

وعلى ذلك القدر من النجاح فى إيجاد هذا الوازع يمكن المحافظة على المكاسب التغييرية التى تمت فى المراحل السابقة والبقاء على الوضع الغييرى الأمثل وإقراره بصورة مستمرة وثابتة.

«فليس المصلح المعصوم يقصر دعوى إصلاحه على تعليم الفضائل وتمييزها من أضدادها وغرسها فى نفوس أتباعه ومريديه وتدريبهم على العمل بما تقتضيه، ثم يطمئن إذا رآهم دربوا على العمل بها وصارت لهم خلقا،.. فهو يقتضى مشايعة تعاليمه فى النفوس، ويقيم لها ما يجددها ويحرسها من أن تتلاعب بها العواطف والأهواء، ويظهر تميزه عن غيره من دعاة الإصلاح فى هذا المقام، وهو مقام الحياطة والحراسة وسد ثغور قد يخفى أكثرها، أو بعضها عن بقية دعاة الإصلاح.

ذلك أن للنفوس عاهات باطنية تعتادها وتعاودها، فتقضى بتقلص ما هى عليه من التعاليم الصالحة والتسلل مما طبعت عليه رويدا؛ تعاودها فى ابتداء التخلق مصارعة بين حالتها السابقة الموروثة وحالتها الملقنة المبثوثة تلك مصارعة عظيمة وجهاد كبير بين داعى النفس، ويحق تسميتها بالجهاد كما ورد فى سنن الترمذى، قال رسول الله ﷺ «**المجاهد من جاهد نفسه**»، وقد وصف بالجهاد الأكبر أيضا فى أحاديث أخرى»(١٠).

فلأجل ذلك كله كان الإصلاح بحاجة إلى ما يشبه الحارس يذب عن النفس ما يتسرب إليها من دواعى نقض الإصلاح، وإن شئت فقل من دواعى الفساد.. «هذه الحراسة هى إيجاد وازع فى النفس يزعها أى يمنعها عن الانحراف عما اكتسبته من الصلاح حتى يصير تخلقها بذلك دائما»(١١) أى إلى أن يصل إلى مرحلة العادة الراسخة التى تسهل على النفس أن تأتى الفعل بسهولة ويسر وبصورة آلية.

«والوازع اسم غلب إطلاقه على ما يزع من عمل السوء. وقد تبين لى أن إيجاد هذا الوازع هو الذى تمخضت به الشرائع الإلهية المعصومة لدوام الصلاح المبثوث منها ولسرعة مفعوله فى النفس، بخلاف بقية التعاليم والشرائع الوضعية فإن الذى يأتيه المرء من الأفعال الذميمة الناقضة للأعمال الصالحة فى أوقات قصيرة أو طويلة إما أن يكون مما شأنه ألا يشعر به الناس كالأعمال الخاصة بالإنسان فى نفسه وهذا النوع محتاج إلى إقامة الوازع إذ لا حائل بين النفس وبين الوقوع فيه.

وإما أن يكون مما شأنه أن يظهر فينكره الناس، وهذا يقدم عليه الناس بطريقتين فأما أصحاب الدعارة والجسارة فيقدمون عليه غير مكترثين بالعالة، وأما أهل المروءة والسيادة فقد يقدمون على الأفعال الذميمة مخفية فى أغماد من المحاسن، ذلك أن النفوس البشرية مهما بلغت من الشر والشره لا تخلو فى أصل الفطرة عن نزعات خيرية تعبر إليها وتظهر آثارها منها عند عدم ما يعارضها من دواع نفسانية أو وساوس شيطانية»(١٢).

فأصحاب الجسارة والجرأة على إتيان الأفعال المذمومة يحتاجون إذن إلى وازع خارجى يزعهم عن إتيان هذه الأفعال نتيجة لضعف وازعهم الداخلى، وهذا هو دور الإدارة التى تقوم بالأمر ودور الأفراد الأخرين المحيطين به لينموه، إلا أن دور الإدارة يعتبر دورا رسميا يتمتع بالسلطة التنفيذية القادرة على فرض العقوبات وتطبيق الحدود إذا اقتضى الأمر، وهذه الإدارة قد تكون إدارة أى منظمة صغيرة، أو إدارة أية دولة كبيرة.

ولكن هل هناك أثر –أيضا– للوازع النفسانى فى الإصلاح الاجتماعى كأثره فى الإصلاح الفردى؟

ب- دور الوازع النفسانى فى إصلاح المجتمع:

يقرر الشيخ الإمام ابن عاشور أن هناك دورا مباشرا للوازع النفسانى فى إصلاح المجتمع مباشرة

بالإضافة إلى دوره غير المباشر المتمثل فى أن إصلاح الفرد يؤول إلى إصلاح المجتمع، ثم يدلل على ذلك بما تم فى عهد رسول الله ﷺ كما يأتى:

(١) ففى بداية البعثة وطوال الفترة المكية لم يكن هناك وازع يزع من يدخل فى الإسلام إلا ذلك الوازع النفسانى، ولم يرد أن هناك من المسلمين من انحرف واحتاج إلى غير هذا الوازع، فلم يكن للإسلام يومئذ قانون نافذ فى أصول المعاملات ولم يكن له أيضا قوة يستطيع بها تنفيذ تعاليمه بين أتباعه.. فكان الوازع النفسانى فى تلك الأيام مغنيا غناء القوانين والسلطان.

(٢) ثم هاجر المسلمون إلى المدينة ولم تكن خالصة لهم فى أول الأمر فكان فيها من المشركين واليهود وحولها من الأعراب الذين يثيرون المكائد، والمؤامرات، والغارات.. وكل ذلك شاغل عن بيان القوانين الاجتماعية وعن إقامة القوة لتنفيذها بعد تقنينها فما زال الوازع النفسانى يومئذ يغنى غناه ويضيىء سناه.

(٣) ثم خلصت المدينة للمسلمين وأمنوا شر أعدائهم الظاهرين والباطنين وأخذ الوحى يتتابع ببيان الشريعة العامة فى الأحوال الاجتماعية ولكن ذلك لم يكن دفعة واحدة، فكان للوازع النفسانى فى خلال تلك الفترات من الأثر فى الإعانة على إقامة الشريعة وفى الاستغناء عن إكثار الضوابط ويكفى أن الجانى كان يجيىء إلى رسول الله ﷺ بدافع الوازع النفسانى فيقر لديه بجنايته ويسأله إقامة شرع الله عليه ليطهره من جنايته(١٣)، ولم يكن الرسول يحتاج إلى التنفيذ بالقوة إلا فى صورة نادرة مثل قطع يد المخزومية التى سرقت ومثل نفى العرنيين الذين قتلوا راعى إبل الصدقة واستساقوا الذود وفروا فأرسل فى طلبهم فأخذوا فأمر بهم فقطعت أيديهم وأرجلهم(١٤).

(٤) فلما استقر الأمر فى المدينة اندفع القرآن فى التشريعات العامة، وكان المسلمون يعملون بها من تلقاء أنفسهم ويتحاكمون فيما أشكل إلى رسول الله ﷺ فينصرفون عن رضا بما حكم. فلم تلتجئ إلى إيجاد وزعة ولا شرطة ولا قضاة ولا شهود، ولكنها قررت ذلك الوازع النفسانى الذى هو وازع التقوى والإحسان فى العمل بالشريعة، ودعمته بوازع نفسانى آخر من جنس الوازع الأول وهو إعلان وجوب الرضا بما يحكم به الرسول ﷺ، إذ نزل قوله تعالى: **﴿ فَلا وَرَبِّكَ لا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ﴾** [النساء: ٦٥]، وقوله تعالى: **﴿ وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلا مُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَمْرًا أَن يَكُونَ لَهُمُ الْخِيَرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ ﴾** [الأحزاب: ٣٦].

فذلك تعزيز للوازع النفسانى الفردى بإيجاد وازع نفسانى فى الشئون الاجتماعية وكلا الوازعين مع ذلك نفسانى(١٥). مع ملاحظة أنه يصل إلى أعمق وأرسخ درجات ومراحل التغيير النفسى، وهى ليست فقط مرحلة مجرد الفعل والتنفيذ وإنما الاستمرار عليه والرضا والتسليم به سواء كان نهيا عن منكر، أو أمرا بمعروف فليس لمؤمن ولا مؤمنة إلا أن يكون هواه تبعا لما جاء به الرسول ﷺ وما يحكم به، بل ويكون إذعانهم له مقرونا براحة ورضا نفسى داخلى يؤيد التسليم

الخارجى، ومن هنا يتبين مدى اهتمام الشريعة بما هو داخل النفس لتتغير من أعماقها الداخلية ولترضى بحكم الله فى كل شىء.

ثانيا: تكليفات تشريعية للمحافظة على الوضع التغييرى الأمثل:

ولم تكتف الشريعة الإسلامية بمجرد التوجيه والنصح والإرشاد فيما يتعلق بالمحافظة على الوضع التغييرى الأمثل وإنما حددت أعمالا معينة يجب على متبعى هذه الشريعة أن يقوموا بها وهذه الأعمال من شأنها أن تعمل على إيجاد ذلك الوازع النفسانى أو الخارجى، الفردى، أو الجماعى ومن الآيات الجامعة فى هذا الشأن قوله تعالى: ﴿ **وَلَيَنصُرَنَّ اللَّهُ مَن يَنصُرُهُ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ (٤٠) الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ** ﴾ [الحج ٤٠: ٤١].

ففى هذه الآية نجد تأكيداً على السُنَّة العامة للتغيير والتى تقطع بأن نصر الله (مظهر إيجابى لما بالقوم) يحدث ويتحقق لمن ينصر الله (عمل تغييرى إيجابى لما بالأنفس يقوم به القوم).

ثم تحدد أهم صفات وأعمال هؤلاء فى حال وعقب تمكينهم فى الأرض -وهو نوع من رد الفعل تجاه هذا التمكين ويعتبر شكلا من أشكال الشكر التى تؤدى إلى المزيد- وذلك فى ثلاثة أشياء محددة ومركزة هنا وهى:

(أ) إقامة الصلاة:

فالصلاة التى يحافظ المرء على إقامتها حق الإقامة بركوعها وسجودها وخشوعها خمس مرات على الأقل فى اليوم والليلة -ما لم يطوع- تعتبر من أهم العوامل التى تعمل على إيجاد ذلك الوازع النفسانى الدائم والمستمر وتقويته فى نفس الفرد المسلم، كما يأتى:

١- دور الصلاة:

فهى تزيد لديه جانب المراقبة والإحسان، ثم إن محصلتها بعد ذلك هى صده عن السوء والفحشاء وكل منكر، كما قال تعالى فى موضع آخر:

﴿ **وَأَقِمِ الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنكَرِ وَلَذِكْرُ اللَّهِ أَكْبَرُ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ** ﴾ [العنكبوت: ٤٥]، قال ابن كثير فى تفسيره: يعنى أن الصلاة تشتمل على شيئين: على ترك الفواحش والمنكرات، أى مواظبتها تحمل على ترك ذلك، وقد جاء فى الحديث من رواية عمران وابن عباس مرفوعا «**من لم تنهه صلاته عن الفحشاء والمنكر لم تزده من الله إلا بعدا**»[١٦] وهذه الصلاة التى تشتمل على ذلك هى تلك التى يؤديها المؤمن ويقيمها على وجهها الأكمل كما ذكر القرطبى فى تفسيره: «فقيل المراد بـ «أقم الصلاة» إدامتها والقيام بحدودها، ثم أخبر حكما منه بأن

لصلاة تنهى صاحبها وممتثلها عن الفحشاء والمنكر، وذلك لما فيها من تلاوة القرآن المشتمل على الموعظة. والصلاة تشغل كل بدن المصلى، فإذا دخل فى محرابه وخشع وأخبت لربه وذكر أنه واقف بين يديه، وأنه مطلع عليه ويراه، صلحت لذلك نفسه وتذللت، وخامرها ارتقاب الله تعالى، وظهرت على جوارحه هيبتها، ولم يكد يفتر من ذلك حتى تظله صلاة أخرى يرجع بها إلى أفضل حالة.. فهذه صلاة تنهى ولابد عن الفحشاء والمنكر.

ومن كانت صلاته دائرة حول الإجزاء، لا خشوع فيها ولاتذكر ولا فضائل، كصلاتنا -وليتها نجزئ- فتلك تترك صاحبها من منزلته حيث كان، فإن كان على طريقة معاصى تبعده من الله تعالى، تركته الصلاة يتمادى على بعده.. وأما قوله «ولذكر الله أكبر» فقد قيل فيه أقوال كثيرة أجمعها ماقاله ابن عطية حيث قال: وعندى أن المعنى ولذكر الله أكبر على الإطلاق، أى هو الذى ينهى عن الفحشاء والمنكر، فالإجزاء الذى منه فى الصلاة يفعل ذلك، وكذلك يفعل فى غير لصلاة، لأن الانتهاء لا يكون إلا من ذاكر لله مراقب له. وثواب ذلك أن يذكره الله تعالى..، الحركات التى فى الصلاة لا تأثير لها فى نهى، والذكر النافع هو من العلم وإقبال القلب وتفرغه إلا من الله. وأما ما لا يتجاوز اللسان ففى رتبة أخرى. وذكر الله تعالى للعبد هو إفاضة الهدى ونور لعلم عليه، وذلك ثمرة لذكر العبد ربه. قال الله عز وجل: ﴿فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ﴾ [البقرة: ١٥١][١٧] فمن هنا يتضح ما للصلاة من أثر فعال فى كل من تغيير النفس ابتداء بتذكيتها وتهذيبها، وفى المحافظة على ذلك الوضع التغييرى الأمثل الذى يجب أن يكون عليه المؤمن دائماً، فى عبادة تشبع كلا من النواحى النفسية والروحية ولها انعكاس واضح على الناحية البدنية، فهى عبادة بدنية، أما عن أثرها فى تزكية النفس فواضح مما سبق أن عرضناه فى الآية السابقة وأقوال لمفسرين وفى قوله كذلك: ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَن تَزَكَّىٰ ﴿١٤﴾ وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّىٰ﴾ [الأعلى: ١٤: ١٥]، فالصلاة كعبادة من عبادات الإسلام التى فرضت على المسلمين لها أثرها الواضح باعتبارها من وسائل تزكية النفس «فالعبادات لها خصوصية تزكية النفس بما يقارنها من مراقبة الخالق ومن لتفكير فى رفع الدرجات فتحل من تكرارها آثار فى النفس تزكيها وتطهرها حتى يصير الخير لها سجية.. ولذلك اختص الإسلام بكون عباداته أفعالاً لها أثر قوى فى إيجاد هذه المراقبة للنفس لأنها مشتملة على مذكرات نفسانية. ولذلك ما ليس له أثر فى ذلك لا يعد عبادة ولا تقوى ويدل على ذلك ما رواه مالك فى الموطأ أن رسول الله ﷺ، رأى رجلاً قائماً فى الشمس فقال: «**ما باله؟**» قالوا: نذر ألا يستظل ولا يجلس ولا يتكلم وأن يصوم يومه، فقال: «**مروه فليستظل وليجلس وليتكلم وليتم صومه**»، قال مالك فأمره أن يتم ما كان لله طاعة وهو الصوم ويترك ما كان معصية أى ليس طاعة لأنه كالمعصية فى كونه تعذيب النفس بلا غاية دينية، وفى صحيح البخارى أن رسول الله ﷺ رأى رجلاً يهادى بين ابنيه فقال: «**ما بال هذا؟**» قالوا: نذر أن يمشى فقال: «**إن الله عن تعذيب هذا نفسه غنى**» وأمره أن يركب، يعنى فى الحج[١٨].

٢- أثر الصلاة والعبادات الأخرى فى التغيير التنظيمى:

إن هناك أثراً واضحاً للصلاة والعبادات فى تزكية النفس وفى إيجاد الوازع الدائم للمحافظة على الوضع التغييرى الأمثل وفى إيجاد أفضل بيئة ومناخ يساعد على تنمية الروح الجماعية وحب الطاعة والنظام والانتظام والتعود عليها حتى تصبح أمراً مألوفاً وتأتيه النفس بسهولة ويسر، كما أنها تعمل على إيجاد الحد الأدنى المشترك من التفاهم بين جميع أفراد المسلمين على اختلاف ثقافاتهم وعاداتهم ومشاربهم، نظراً لما تقوم به هذه العبادات من فرض أعمال واحدة مشتركة ومتكررة بين هؤلاء المسلمين. وهذا فى حد ذاته يعتبر ميزة كبرى يمكن استثمارها فى العمل التنظيمى. خاصة إذا أديت هذه العبادات على خير وجه. وذلك لأن من أهم المشاكل التى تواجهنا الآن فى مصر فيما يتعلق بأمر التنمية الإدارية هو العنصر البشرى وإمكانية الإفادة به بأكبر قدر ممكن، ومن بين المشاكل المتعلقة بهذا العنصر - كما يقول السيد وزير التنمية الإدارية الحالى (١٩) «إن تعاملنا مع تنمية القوى البشرية فى مصر والقدرة على تحريكها وتوجيهها الوجهة الصحيحة هو التحدى الأساسى الذى يواجهنا، ثم يضيف بأننا نتعامل مع جزر مختلفة ومتباينة من البشر فليس هنالك بينهم حد أدنى مشترك من الفهم الواحد، أو الثقافة الواحدة، وأنه بدون تنمية الإنسان، ووجود مؤسسات تعليم ووسائل إعلام مختلفة تحسن تعليمه وتثقيفه فإنك تجد نفسك مع أفراد - قد يكونوا فى مكان واحد فى أية منظمة من المنظمات - قيمهم مختلفة ومتباينة، فإذا حاولت مخاطبتهم، أو تغييرهم فإنك تخاطب وتعامل كلا منهم وكأنه جزيرة منفصلة».

فهل لو أمكن الاستفادة بكل تلك الوسائل الإعلامية والمؤسسات التعليمية الرسمية وغير الرسمية ودور العبادة والأفراد الذين يمثلون قادة رأى وتوجيه روحى للأفراد على اختلاف مشاربهم، وتم الاستفادة بتطبيق وتنفيذ عبادات الإسلام المختلفة على وجهها الأكمل أليس فى هذا ما يوحد بينهم ويوطد مشاعر الحب والإخاء، والمساواة، والتكافل، والنظام ليصبحوا كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى؟

إن الإجابة على هذا التساؤل قد حدثت عمليا فى عهد رسول الله ﷺ وصحابته فتحقق مجتمع يسوده ذلك التوافق والتفاهم والتحاب والإخاء بالرغم من أنهم كانوا على أعلى درجة من التنافر، والتباعد والتباغض، والتشرذم قبل بعثته ﷺ، وذلك لأنهم اعتصموا بدين الله المتين وطبقوا تعاليمه وأقاموا شرائعه وعباداته على خير وجه وتخلقوا بأخلاقه فصاروا إخوانا متحابين بعد أن كانوا أعداء متحاربين كما قال الله تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِ وَلا تَمُوتُنَّ إِلاَّ وَأَنتُم مُّسْلِمُونَ (١٠٢) وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنقَذَكُم مِّنْهَا كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ (١٠٣) وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ** ﴾ [آل عمران: ١٠٢ : ١٠٤].

أما عن خصوص الصلاة عن باقى العبادات هنا فلأنها أدومها، فهى تؤدى فى اليوم والليلة خمس مرات على الأقل، ولا عذر لعدم أدائها فى جميع الحالات بخلاف باقى الفروض فهى بمثابة الوسيلة الدائمة والمستمرة للتزكية وللمحافظة على الوضع التغييرى الأمثل.

(ب) إيتاء الزكاة:

١- **أثرها فى التغيير**: أما الزكاة فإنها هى الأخرى ركن من أركان الإسلام وينطبق عليها ما سبق قوله عن عباداته، إلا أنه يضاف على ذلك أنها عبادة مالية وأثرها على تزكية الفرد والجماعة وتطهيرهما واضح، فقد قال تعالى: ﴿ **خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِم بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلاتَكَ سَكَنٌ لَّهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ** ﴾ [التوبة: ١٠٣].

هذا بالإضافة إلى أثرها الدائم أيضًا على تدعيم الروابط بين أفراد المجتمع الواحد وجعله مجتمعاً يسوده أواصر الرحمة والتكافل والإخاء فى أمر من أهم الأمور الحساسة التى أعيت الكثير من المصلحين. ألا وهو أمر العدالة فى إعادة توزيع الثروة بين أفراد الأمة الواحدة من الأغنياء والفقراء، فيتم التوافق والتباذل من القادرين لغير القادرين عن حب وطواعية وباعتبار ذلك قربى إلى الله وليس ضريبة بشرية مما يؤدى إلى إزالة كثير من الأمراض الاجتماعية بين الناس كالحسد والبغض والكراهية والضغينة والتى قد تصل فى بعض الأحيان إلى درجة الصراع الدموى. فالإسلام فى معالجته الاقتصادية للمجتمع المسلم، أو ما أسماه البعض بالتكافل، أو العدالة الاجتماعية قد ضرب مثلاً فذاً فريداً بين جميع الأنظمة ولا يمكن حتى مجرد المقارنة، فهو منهج ربانى كامل شامل متوازن واقعى [٢٠].

٢- **التطبيق العملى فى المنظمات**: ويمكن الاستفادة من هذا التوجيه الربانى فى أى منظمة وذلك بمراعاة جانب التكافل بين أفرادها من ناحية، ومن ناحية أخرى بمراعاة أن يؤدى ذلك التكافل إلى حفظ التوازن فى العلاقات بين الأفراد، وعدم الإسراف فى الإنفاق على البعض دون البعض الآخر، أو التمييز والمحاباة فى المكافآت والحوافز والأجور دون مبرر واضح وملموس مما يؤدى إلى أسوأ الأثر فى نفوس العاملين فى أى منظمة ويصيب العاملين فيها بالإحباط والتزمر وعدم الإخلاص سواء الذين استفادوا من هذه المحاباة أو الذين لم يستفيدوا منها، وهذا مرض تنظيمى خطير يصيب كثيراً من المؤسسات سواء كانت خاصة، أو عامة. ومن شأنه إذا كان موجوداً أن يحبط أى محاولة للتغيير من الأصل، أو يؤدى إلى فشلها إذا حدثت ولو بعد نجاحها.

ومن هنا كان لذلك العامل أثره المهم فى التغيير ذاته وفى المحافظة على الوضع التغييرى الأمثل.

وقلما يرد ذكر الصلاة فى القرآن إلا وكان مقرونا بها الزكاة فكلاهما بالمفهوم السابق تعتبر من أهم وسائل تزكية النفس وتطهيرها وتغييرها وكذلك هما من أهم وسائل المحافظة على الوضع التغييرى الأمثل، وذلك بالنسبة للفرد، أو للجماعة، وإن كانت الصلاة ذات تأثير وثقل فردى

وزوجى أكثر، إلا أن لها انعكاسًا اجتماعيًا هامًا، وأما الزكاة فتأثيرها المالى والاجتماعى هو الأساس وإن كان لها أيضًا انعكاس على المستوى الفردى فكل منهما يكمل الآخر.

(جـ) الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر:

أما عن الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر، فإنه يعبر عن الوازع الخارجى، أى من خارج الفرد، الذى يساعد على إحداث التغيير أصلاً ثم يكون من أهم العوامل التى تعمل على المحافظة على الوضع التغييرى الأمثل الذى حدث.

وقد تكرر الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر فى القرآن وفى السنة المطهرة فى مواضع عديدة بالإضافة إلى هذا الموضع فى سورة الحج. فهو يعتبر صفة أساسية من صفات المؤمنين كما ورد فى قوله تعالى: ﴿ **وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُوْلَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ** ﴾ [التوبة: ٧١].

واضح هنا فى هذه الآية أيضًا ارتباط الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر بإقامة الصلاة وإيتاء الزكاة، وطاعة الله ورسوله وإن كان الأمر بالمعروف جاء سابقًا فى هذه الآية، ونتيجة تحقيق هذه الصفات والأعمال هى الفلاح المتمثل فى رحمة الله تعالى.

وفى نفس السورة (التوبة) نجد الوضع العكسى؛ أى الأمر بالمنكر والنهى عن المعروف، وقد اعتبر من أهم صفات المنافقين؛ فالمنافقون - وهم ظاهرة عامة يمكن أن توجد فى أى مجتمع وأى منظمة وعلى أى مستوى وفى أى وقت - يمثلون عنصر فساد وإفساد لعملية التغيير، أو الاستمرار على الوضع التغييرى الأمثل فى أى مجتمع، أو منظمة، فتجدهم يحرضون الناس فى الخفاء على الشر ويأمرونهم بكل منكر وعصيان، وينهونهم فى نفس الوقت عن فعل أى معروف، ويحاولون تقبيح المعروف وتزيين المنكر وتجميله ولذلك نجد أن الله - سبحانه وتعالى - يحذر نبيه ﷺ ويحذرنا منهم فيقول تعالى: ﴿ **يَحْسَبُونَ كُلَّ صَيْحَةٍ عَلَيْهِمْ هُمُ الْعَدُوُّ فَاحْذَرْهُمْ قَاتَلَهُمُ اللَّهُ أَنَّىٰ يُؤْفَكُونَ** ﴾ [المنافقون: ٤] فهم أعداء أى تغيير للأفضل وأعداء من يقومون به، وبالرغم من ضعفهم إلا أنه يجب أن نحذرهم وأن نعمل على مواجهة مكرهم وصدهم عن سبيل الإصلاح والتغيير، أو محاولة إفساده بالأمر بالمنكر والنهى عن المعروف، وهذه خاصية أساسية من خصائصهم كما قال تعالى: ﴿ **الْمُنَافِقُونَ وَالْمُنَافِقَاتُ بَعْضُهُم مِّنْ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمُنكَرِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمَعْرُوفِ وَيَقْبِضُونَ أَيْدِيَهُمْ نَسُوا اللَّهَ فَنَسِيَهُمْ إِنَّ الْمُنَافِقِينَ هُمُ الْفَاسِقُونَ** ﴾ [التوبة: ٦٧].

ثم إن الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر يعتبر صفة أساسية من صفات أمة محمد ﷺ والتى تعتبر بها خير أمة أخرجت للناس، خاصة وهى الأمة صاحبة الرسالة الخاتمة والتى تقوم بميراث النبوة وتتحمل عبء تبليغ الدعوة إلى الناس كافة إلى أن تقوم الساعة، وذلك يتلخص فى أمرهم بالمعروف ونهيهم عن المنكر فى كل شأن من الشئون، هكذا جاءت مطلقة، مصداقًا لقوله تعالى:

﴿ وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَأُوْلَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾ [آل عمران: ١٠٤]. وقوله تعالى: ﴿ كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ﴾ [آل عمران: ١١٠].

فالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هو السياج المنيع الذى يعمل على حفظ الوضع التغييرى الأمثل للرسالة الإسلامية بصفة عامة إلى أن تقوم الساعة، وهو السبب الدائم والمستمر للفلاح فى الدنيا والآخرة، فمهمة الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر تعتبر مهمة ذات شقين:

الشق الأول: المحافظة على الوضع التغييرى الأمثل وذلك بالعمل على ضمان الاستمرار على السير على صراط الله المستقيم دون عوج، أو انحراف وتنقية أية شائبة تحدث فى النفس أولاً بأول.

الشق الثانى: هو محاولة إصلاح وتغيير أناس لم يصلهم بعد ذلك المنهج الربانى الخالد.

مع ملاحظة أن الشق الأول هو الأهم إذ بدونه ينهدم البناء الاجتماعى الحقيقى للأمة الإسلامية ولا يوجد النموذج العملى لها والذى يعتبر فى حد ذاته دعوة للآخرين.

ثم إن تعطيل هذه الوظيفة وخاصة النهى عن المنكر يعتبر أمراً يستجلب اللعنة. كما قال تعالى: ﴿ لُعِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ عَلَىٰ لِسَانِ دَاوُودَ وَعِيسَى ابْنِ مَرْيَمَ ذَٰلِكَ بِمَا عَصَوْا وَكَانُوا يَعْتَدُونَ (٧٨) كَانُوا لَا يَتَنَاهَوْنَ عَنْ مُنْكَرٍ فَعَلُوهُ لَبِئْسَ مَا كَانُوا يَفْعَلُونَ ﴾ [المائدة: ٧٨: ٧٩].

ومن الأحاديث الجامعة فى هذا الشأن للرسول ﷺ ما رواه مسلم عن أبى سعيد الخدرى -رضى الله عنه- قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: **«من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان»**(٢١). وما رواه مسلم أيضاً عن ابن مسعود -رضى الله عنه- أن رسول الله ﷺ قال: **«ما من نبى بعثه الله فى أمة قبلى إلا كان له من أمته حواريون وأصحاب آخذون بسنته ويقتدون بأمره، ثم أنها تخلف من بعدهم خلوف يقولون ما لا يفعلون ويفعلون ما لا يؤمرون، فمن جاهدهم بيده فهو مؤمن، ومن جاهدهم بقلبه فهو مؤمن، ومن جاهدهم بلسانه فهو مؤمن، وليس وراء ذلك الإيمان حبة خردل»**(٢٢).

واضح من الحديث الأول وكذلك الثانى عدة أمور أهمها:

١- إن الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر، وخاصة تغيير المنكر واجب على عموم الناس كل بحسب قدرته، فقد يكون باليد وخاصة لأولى الأمر أو قد يكون بالقلب وهذا أضعف الإيمان وهو واجب فى حق كل شخص ولا يجد منه عذراً، وأما الإنكار باليد واللسان فإنما يجب بحسب الطاقة.

٢- وهذا يمكن أن يعنى أن المنكر نفسه قد يكون بدرجات متفاوتة، وبحسب كل حالة أو درجة تكون الوسيلة المناسبة للتغيير من أى فرد خاصة وإن كان قادراً على التغيير بأى وسيلة من

هذه الوسائل فإنه يتحتم عليه أن يتخير أنسبها للحالة التى يغيرها. ويعنى فى نفس الوقت أن هناك أفراداً لا يمكنهم استخدام جميع الوسائل ولكن يبقى فى حق كل فرد قدرته على استخدام التغيير بالقلب على الأقل، وليس معنى ذلك ضعف أثر هذه الوسيلة خاصةإذا تضافر على استخدامها عدد غير قليل من الأفراد، وهو ما ينقلب فى هذه الحالة إلى نوع من الإنكار الجماعى والذى يصل إلى درجة المقاطعة. ولقد استخدم الرسول ﷺ هذا الأسلوب مع الثلاثة الذين تخلفوا عن غزوة تبوك ولقد أثّر فيهم هذا الأسلوب أيما تأثير ﴿ **وَعَلَى الثَّلاثَةِ الَّذِينَ خُلِّفُوا حَتَّىٰ إِذَا ضَاقَتْ عَلَيْهِمُ الأَرْضُ بِمَا رَحُبَتْ وَضَاقَتْ عَلَيْهِمْ أَنفُسُهُمْ وَظَنُّوا أَن لاَّ مَلْجَأَ مِنَ اللَّهِ إِلاَّ إِلَيْهِ ثُمَّ تَابَ عَلَيْهِمْ لِيَتُوبُوا** ﴾ [التوبة: ١١٨](٢٣).

٣- إن عملية تغيير المنكر هذه تعتبر من الإيمان، ولذلك من لم يقم بها بالوسيلة التى تناسبه فليس فى قلبه من الإيمان حبة خردل كما فى الحديث الثانى. فوجود الإيمان فى قلب يستتبعه ولابد إيجاد الوازع النفسانى الذى يرى المعروف معروفًا ويتبعه، ويرى المنكر منكراً ويجتنبه، ولو بالقلب الذى لا يستطيع أن يحجر عليه أحد أبداً بأى حال من الأحوال.

٤- إن عملية الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر هذه واجبة على الفرد والجماعة وكلما كانت جماعية كان تأثيرها أقوى،ومن الرئيس والمرءوس وكلما كانت من الرئيس كان التأثير والإمكانات المتاحة للتغير أكبر.

٥- إن الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر كما يوضح الحديث الثانى بصورة مباشرة يعتبر عملية ضرورية للمحافظة على الوضع التغييرى الأمثل الذى تركه الأنبياء والرسل وذلك برد المنحرفين عن هذا الوضع من اتباعهم إلى ما سبق أن تركوهم عليه «الصراط المستقيم»، أو «الوضع التغييرى الأمثل». وهذا الأمر ليس اختيارياً ولكنه فرض كفاية على كل مسلم خاصة فيما يتعلق باليد واللسان وفرض عين فيما يتعلق بالإنكار القلبى كوسيلة من وسائل التغيير.

ومن هنا يتضح مدى أهمية المحافظة على الوضع التغييرى الأمثل والذى سبق إنجازه فى المرحلة الثانية، وأن ما فرضته الشريعة من عبادات، وتشريعات، وأخلاق خير وسائل لتحقيق ذلك.

خلاصة ونتائج

لقد خلص الباحث من دراسة هذا الفصل إلى ما يأتى:

أ - أهمية وضرورة النظر لعملية التغيير فى أى مجال من المجالات وخاصة التغيير التنظيمى من خلال ثلاث مراحل متتالية وهى:

١- مرحلة التخلية.

٢- مرحلة التحلية.

٣- مرحلة الثبات.

ب - وقد رأينا أدلة من القرآن الكريم والسنة والسيرة تؤكد على أهمية كل مرحلة من هذه المراحل في عملية التغيير وضرورتها.

جـ- إن هناك علاقة وطيدة وقوية بين مراحل هذا النموذج العام وبين جميع النماذج السابقة وخاصة في هذا الباب، كنموذج فهم مراحل ومحددات تغيير السلوك الفردى، (شكل ١٦)، ومفهوم النظم (شكل ١٧) ونموذج الاتصالات (شكل ١٨)، (شكل ١٩).

د - تعتبر جميع هذه النماذج السابقة بمثابة نماذج فرعية مساعدة في تنفيذ العملية التغييرية الرئيسية في نموذجها العام ذى المراحل الثلاثة السابق الإشارة إليها.

هـ- هذا النموذج العام لمراحل عملية التغيير يجب الاستفادة به في إدخال أية عملية تغيير تنظيمى في أية منظمة مهما كان حجمها، أو مجال عملها، بل يمكن تطبيقه حتى على المستوى الفردى.

و - إن استخلاص هذا النموذج والنماذج السابقة من مصادر التشريع الإسلامى الأساسية يؤكد على أن عملية التغيير التنظيمى في الإسلام تعتبر عملية مخططة تقوم على دراسة وفهم واع وتنفيذ وتطبيق جيد في ضوء أهداف ومعايير واضحة لتحقيق نتائج محددة.

هوامش

1. Kurt Lewin, "Quasi-Stationary Social Equilibria and the Problem of Permanent Change, "In: N. Margulies & A.P.Raia, **Organizational Development: Values, process and Technology,** (New York: Mc Graw-Hill Inc., 1972), pp. 65-81.

٢- ابن كثير، **تفسير القرآن العظيم**، (سوريا، حلب، مكتبة التراث الإسلامى، ١٩٨٠)، ١ / ٣١١

٣- **المرجع السابق**، ١ / ٣١١

٤- ابن كثير، **مرجع سابق**، ٢ / ٥٧٤ : ٥٧٥

٥- **المرجع السابق**، ١ / ٢٥٥

٦- **المرجع السابق**، ١ / ٤٩٩ : ٥٠٠

٧- الإمام محمد الطيب بن عاشور، **أصول النظام الاجتماعى فى الإسلام**، (تونس: الشركة التونسية للتوزيع، ١٩٧٦)، ص٥٧

٨- ابن كثير، **مرجع سابق**، ٢ / ٩٣

٩- أبو الحسن الندوى، **ماذا خسر العالم بانحطاط المسلمين**، **مرجع سابق**، هامش ص٨٠ نقلاً عن: كتاب تنقيحات للأستاذ أبى الأعلى المودودى.

١٠- رواه البيهقى فى كتاب الزهد بسند ضعيف من حديث جابر أن رسول الله ﷺ قال عند قفوله من إحدى الغزوات «**رجعنا من الجهاد الأصغر إلى الجهاد الأكبر**» قالوا: وما الجهاد الأكبر، قال: «**جهاد النفس**».

١١- الإمام محمد الطاهر بن عاشور، **مرجع سابق**، ٨٠ :٨٢

١٢- **المرجع السابق**، ص٨٢ :٨٣

١٣- كما وقع للغامدية، ولماعز اللذان أقرا على نفسيهما بالزنا وطلبا أن يطبق عليهما الحد، فرجما حتى الموت، كما ورد فى صحيح البخارى «كتاب الحدود»، وفى صحيح مسلم، باب من اعترف على نفسه بالزنا انظر: **اللؤلؤ والمرجان، مرجع سابق**، ٢ / ١٨٦ :١٨٨ . حديث رقم ١١٠٢ :١١٠٣

١٤- وإن كان الباحث يرى أن هؤلاء كانوا حديثى عهد بالدخول فى الإسلام ولم يكن قد تربى لديهم الوازع النفسانى، بل كانوا مضمرى نية سوء على ما يظهر.

١٥- ابن عاشور، **المرجع السابق**، ص٨٨ : ٩١

١٦- ابن كثير، **مرجع سابق**، ٣/ ٤١٤

١٧- القرطبى، **الجامع لأحكام القرآن**، ٦/ ٥٠٦٤: ٦٠٥٥

١٨- محمد الطاهر بن عاشور، **مرجع سابق**، ٦٩

١٩- من حديث لـ أ.د. عاطف محمد عبيد، وزير شئون مجلس الوزراء والتنمية الإدارية، فى ندوة حول التنمية الإدارية فى مصر، بنادى أعضاء هيئة التدريس جامعة القاهرة، ٤/٥/١٩٨٨

٢٠- هناك كثير من الأبحاث والكتب القيمة حول هذا الموضوع منهما على سبيل المثال:

- سيد قطب، **العدالة الاجتماعية فى الإسلام**، (القاهرة: دار الشروق، ١٩٧٥).

- محمد أبو زهرة، **التكافل الاجتماعى فى الإسلام، مرجع سابق**.

- محمد الغزالى، **الإسلام والمناهج الاشتراكية**، (القاهرة: دار الكتب الحديثة، بدون تاريخ).

- عماد الدين خليل، **مقال فى العدل الاجتماعى**، (بيروت: مؤسسة الرسالة ط٣، ١٩٨٢).

٢١- **رواه مسلم**، انظر: أبى زكريا يحيى بن شرف النووى، **رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين** (القاهرة: دار الكتاب الإسلامى: بدون تاريخ)، باب الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر، ص١٠٠

٢٢- **المرجع السابق**، نفس الباب والصفحة.

٢٣- لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى:

ابن كثير، **مرجع سبق ذكره**، ٢/ ٣٩٦: ٣٩٩

خاتمة الباب الرابع

تم فى هذا الباب التعرض لأهم النقاط الآتية:

١- أهداف عملية التغيير وذلك من حيث الغاية العامة والهدف على مستوى كل من الفرد والمنظمة. ومدى القدرة على التقاء أهداف الفرد والمنظمة وقد أمكن التوصل إلى نموذج يوضح كيف يمكن أن تلتقى أهداف كل من الفرد والمنظمة لينصهرا معًا، وانعكاس ذلك على أداء كل من الدور الفردى والتنظيمى وتحقيق الفلاح التنظيمى. وقد تم تدعيم ذلك بأمثلة من القصص القرآنى وخاصة قصة سليمان -عليه السلام- ومدى فهم وأداء الدور فى مملكته من كافة الأفراد، وكذلك أمثلة من السيرة النبوية الشريفة. وتم التركيز على مثال لإحدى الشخصيات البارزة وهى شخصية عمر بن الخطاب -رضى الله عنه- ومدى فهمه وأدائه للدور، وكذلك مثال لإحدى الشخصيات العادية وهى شخصية الحباب بن المنذر.

وخلصنا إلى أن هدف عملية التغيير على المستوى الفردى المباشر هو العمل على إطلاق كافة الطاقات والمواهب الكامنة لدى الأفراد ليقوموا بأداء الدور التنظيمى المنوط بهم على خير وجه ممكن.

٢- ثم تم اقتراح استعراض ما كتبه علماء السلف وبالاستعانة بتأييد لهذا النموذج من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة. ويعتبر هذا النموذج إضافة مهمة جديدة ومتكاملة وأصيلة من شريعتنا وذلك فى مجال فهم محددات تغيير السلوك الفردى، وهو ما لم يسبق وجوده بهذه الصورة المتكاملة سواء فى كتابات المهتمين بالتغيير، أو فى كتابات علماء النفس والسلوك، وذلك فى حدود اطلاع الباحث.

وهذا النموذج يوضح درجة رسوخ ما بالنفس وكيف تصل إلى هذه الدرجة وكيف يمكن العمل على تغييرها سواء بالإزالة لما هو قائم بها وموجود فعلاً، أو بإنشاء ما هو جديد، أو بالعمليتين معًا وهذا هو الغالب.

٣- ثم تم النظر إلى الإنسان باعتباره نظامًا متكاملاً يؤثر ويتأثر فيما يحيط به ويتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية وهى: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، وتم ربط ذلك بنموذج فهم محددات ومراحل تغيير السلوك الفردى. ويعتبر هذا النموذج أيضًا إضافة جديدة فى هذا الصدد لكونه يعتمد أساسًا على مصادر الشريعة الإسلامية من القرآن الكريم والسنة المطهرة، ويساعد على تعميق الفهم بكيفية حدوث أى عملية تغيير ناجحة، ومن ثم فهو ضرورى ومهم لكل من يريد أن يتعامل فى عملية التغيير التنظيمى بكفاءة ونجاح.

ولقد اتضح أن الحواس الخمس وخاصة السمع والبصر هى أهم وحدات المدخلات وأن العقل بكل عملياته (كالفكر، والتدبر، والتأمل، والتذكير، والتصور... وغيرها) والقلب واللب والفؤاد باعتبارهم يقوموا بعمليات عقلية إدراكية ووجدانية فى نفس الوقت، يعتبروا جميعاً أهم وحدات العمليات أما المخرجات فإنها تتمثل فى كل فعل، أو قول يتخذه الإنسان بيده أو بلسانه أو بأى جارحة أخرى من جوارحه.

وخلصنا إلى أن الوضع الطبيعى الذى يسعى الإسلام إلى تحقيقه بالنسبة لكل فرد مسلم هو أن يستخدم هذا النظام المتكامل بكافة وحداته وبصورة ناجحة دون تعويق، أوتعطيل، أو تشويه، أو كبت لأى منها. وأن مسئولية الإنسان تتضمن كل ما تقوم به هذه الوحدات الثلاث بما تشتمل عليه وتتضمنه.

وإن أى تقصير، أو قصور فى استخدامها قد يصل به إلى مرتبة الأنعام وربما أقل، ومن هنا يعتبر هذا النموذج مهماً ومفيداً فى فهم وتخطيط وتنفيذ عملية التغيير.

٤- ثم تم بعد ذلك النظر إلى عملية التغيير من زاوية الاتصال باعتبارها أمراً مهماً وحيوياً يؤثر بصورة حاسمة فى عملية التغيير وإتمامها بنجاح. حيث تم تحديد نموذج عام لمحددات ومكونات عملية الاتصال، (شكل ١٨، ١٩) لمعرفة شروط الاتصال الجيد وإمكانية تحقيقه، وتحديد معوقاته، وكيف تحدث عملية الاتصال، وأثرها فى عملية التغيير للسلوك الفردى والتنظيمى، وعلاقة هذا النموذج بالنماذج السابقة لعملية التغيير والتى تعتبر علاقة تكاملية تنظر من زاوية مختلفة لعملية التغيير وتزيدنا لها فهماً.

٥- ثم تم بعد ذلك استنتاج نموذج عام مقترح لمراحل عملية التغيير التنظيمى من خلال فهمنا لتطبيق الرسول ﷺ، ولسنته القولية وللآيات القرآنية التى لها علاقة.

وهذا النموذج المقترح يتكون من ثلاث مراحل هى:

- مرحلة التخلية.
- مرحلة التحلية.
- مرحلة الثبات.

ولهذا النموذج أيضاً علاقة تكاملية قوية ووثيقة بجميع نماذج التغيير السابقة، باعتبارها نماذج أساسية ومساعدة لإدخال أى عملية تغييرية من خلال مراحل هذا النموذج الثلاث، فهى علاقة الأجزاء بالكل ومن ثم فهى معاً ضرورية لفهم وتخطيط وتنفيذ عملية التغيير على أى مستوى من المستويات.

كما تم الإشارة إلى كثير من تجارب التغيير الناجحة من عادات العرب الراسخة فى الجاهلية

وخاصة مع التركيز على تجربة تغيير عادة شرب الخمر والقضاء عليها تماماً، وتعتبر هذه التجربة خير نموذج عملى وتطبيقى لعملية تغيير مخططة تتركز فيها جميع ما توصلنا وما يمكن أن نتوصل إليه من مبادئ ونماذج للتغيير الناجح.

ومن ثم فإن هذا النموذج والنماذج السابقة والتى تساعدنا على فهم وتخطيط وتنفيذ عملية التغيير وإمكانية التنبؤ بها، تعتبر إضافة واضحة فى هذا المجال بصفة عامة وفى الكتابات العربية بصفة خاصة كما أنها تؤكد على مدى اعتناء مصادر شريعتنا بالمبادئ والنظريات والاستراتيجيات الشاملة والكاملة والمتوازنة فى مجال التغيير التنظيمى خاصة، والإدارة والتنظيم عامة.

الباب الخامس
القيادة والتغيير التنظيمى

- تمهيد
- الفصل الرابع عشر : أهمية القيادة ودورها فى التغيير التنظيمى
- الفصل الخامس عشر : أهمية ومقومات اختيار القيادة فى التغيير التنظيمى
- الفصل السادس عشر : نمط القيادة وأثره على التغيير التنظيمى

تمهيد

لقد اتضح لنا حتى الآن أن المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى مدخل نفسى سلوكى، وتعتبر النفس فيه المجال الأساسى والمتغير المستقل لإحداث أى تغيير، ثم اتضح لنا بعد ذلك مفهوم وطبيعة النفس من حيث مكوناتها، وحاجاتها، وعملياتها، واستعداداتها وميولها الفطرية تجاه الخير والشر، ثم تم بعد ذلك التعرض لأهم نماذج فهم وتغيير ما بالنفس.

وفى هذا الباب سيتناول الباحث -بإذن الله- دور القيادة فى إحداث التغيير التنظيمى، باعتبارها أهم طرف من الأطراف التى يمكن أن تقوم بالتغيير التنظيمى، ولقد تعرض الباحث فيما سبق لدور كل من الفرد والجماعة والذى أطلق عليه الوازع النفسانى، وكذلك الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر وبالرغم من أهمية الدور الفردى والجماعى فى التغيير، إلا أن دور القيادة باعتبارها القائمة بالتنظيم والتنسيق والتوجيه، والقدوة، والتى لديها سلطة التغيير باليد وباللسان وبالقلب، لهو الدور الأساسى والحاسم فى إحداث عملية التغيير التنظيمى المخطط، ومن هنا فإن الباحث يهدف من دراسة هذا الباب إلى التعرف على أهمية وطبيعة الدور الذى تقوم به القيادة فى وضع وتنفيذ (استراتيجية) التغيير التنظيمى المخطط وذلك من خلال ثلاثة فصول هى:

الفصل الأول: ويتناول أهمية القيادة ودورها فى التغيير.

الفصل الثانى: ويتناول أهمية اختيار القيادة، للتغيير ومقومات هذا الاختيار فى الإسلام.

الفصل الثالث: ويتناول أثر النمط القيادى فى التغيير التنظيمى.

الفصل الرابع عشر

أهمية القيادة ودورها فى التغيير التنظيمى

تمهيـد:

نظرا لما للقيادة من أهمية بالغة ودور كبير فى التغيير التنظيمى، فإن الباحث سوف يقوم فى هذا الفصل -بإذن الله تعالى- بتوضيح أسباب هذه الأهمية ومدى ضرورة القيادة والحاجة إليها لكل عمل تنظيمى موضحا طبيعة هذا الدور ومستوياته التغييرية المختلفة.

ضرورة القيادة

ترجع ضرورة القيادة وفطرية الحاجة إليها إلى ضرورة وفطرية حاجة الناس إلى الاجتماع، «فبنو آدم لا يعيشون إلا بالاجتماع بعضهم مع بعض» (١). ليس هذا فحسب بل إن الحاجة إلى التجمع تكاد تكون عامة فى جميع المخلوقات مصداقا لقوله تعالى: ﴿**وَمَا مِن دَابَّةٍ فِي الأَرْضِ وَلا طَائِرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلاَّ أُمَمٌ أَمْثَالُكُم**﴾ [الأنعام: ٣٨].

ونحن نرى كل يوم أمثلة عملية تؤكد ذلك منها على سبيل المثال:

(أ) ما نراه فى عالم الطيور حيث تغدو وتروح فى أسراب يتقدم كلا منها قائد أو دليل من جنسها.

(ب) وفى عالم الحيونات التى تسير فى الغابات قطعانا -قطعانا لكل قطيع روح واحدة تجمعه وقائد واحد يوجهه.

(ج) وحتى فى عالم الحشرات، كالجراد والنحل، والنمل، فإننا نرى مثالا كاملا لمنظمة على أعلى درجة من التنظيم والتنسيق فى مملكة كمملكة النحل مثلا: كالتخصص الدقيق، وتحديد الأدوار وتوزيع المهام، ووجود القيادة المتمثلة فى الملكة.

فإذا كان التجمع -وأقله اثنان وهما الزوجان- أمرا فطريا وضروريا فإنه يترتب علي ذلك أن القيادة التى توجه وتنسق وتنظم جهود هذا التجمع تعتبر هى الأخرى -بالضرورة- حاجة فطرية لابد منها وإلا فسد أمر الناس واضطرب، وكما قال الشاعر:

لا يصلح الناس فوضى لاسراة لهم ... ولا سراة إذا جهالهم سادوا

ويقول ابن تيمية: «وإذا اجتمع اثنان فصاعدا فلابد أن يكون بينهما ائتمار بأمر وتناه عن أمر، ولهذا كان أقل جماعة فى الصلاة اثنان، كما قيل: الاثنان فما فوقهما جماعة. ولكن لما كان ذلك اشتراكا فى مجرد الصلاة حصل باثنين، أحدهما إمام والآخر: مأموم. وأما فى الأمور العادية ففى

السنن لأبى داود أن رسول الله ﷺ قال: «**لا يحل لثلاثة يكونون فى سفر إلا أمَّروا عليهم أحدهم**»(٢).

فالقيادة المتمثلة فى إمارة واحد من أى ثلاثة حتى فى الأمور العادية كالسفر أشد ضرورة وأهمية ولا غناء عنها فيما زاد عن ذلك من أحوال الناس، فكلما زاد عددهم وتشعبت حاجاتهم وأهدافهم ومصالحهم، كانت حاجتهم أمس للقيادة التى تنظم وتخطط وتنسق وتوجه الجهود وتفجر الطاقات لتحقيق الفلاح التنظيمى المنشود.

أهمية القيادة فى إحداث التغيير

إن للقيادة دورا مهمًا فى إحداث عملية التغيير التنظيمى. ويرجع ذلك إلى ما تتمتع به من إمكانات كبيرة وسلطات تنفيذية هائلة، ويروى عن عثمان ابن عفان –رضى الله عنه– أنه قال: «إن الله يزع بالسلطان مالا يزع بالقرآن»(٣).

وقد أمر الله فى كتابه الكريم بطاعته وطاعة رسوله وأولى الأمر من المؤمنين؛ فقد قال تعالى:

﴿**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوْلِي الأَمْرِ مِنكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلاً**﴾ [النساء: ٥٩] وفى تحديد أولى الأمر يقول ابن تيمية «وأولو الأمر أصحاب الأمر وذووه، وهم الذين يأمرون الناس وينهونهم ويشترك فيه أهل اليد والقدرة، وأهل العلم والكلام، فلهذا كان أولو الأمر صنفين: العلماء والأمراء. فإذا صلحوا صلح الناس وإذا فسدوا فسد الناس، كما قال أبو بكر الصديق –رضى الله عنه– للأحمسية لما سألته: ما بقاؤنا على هذا الأمر الصالح؟ قال: ما استقامت لكم أئمتكم، ويدخل فيهم الملوك، والمشايخ، وأهل الديوان، وكل من كان متبوعا فهو من أولى الأمر»(٤) فاستقامة الأمر الصالح ودوامه وبقاؤه إنما يكون بدوام استقامة الأئمة والعكس صحيح، فهؤلاء الأئمة أو القادة هم الذين يصلح الناس بصلاحهم ويفسدون بفسادهم وخير تعريف لأولى الأمر هو ما ذكره ابن تيمية سابقا حيث يقول: «وكل من كان متبوعا فهو من أولى الأمر». فهذا التعريف يشمل القادة والرؤساء على كافة مستوياتهم وتخصصاتهم، سواء كانوا فى مستوى إدارى أعلى أو أدنى، وسواء كانوا قادة رسميين، أو غير رسميين، فالكل له دور بارز ومهم فى إحداث التغيير التنظييمى.

طبيعة دور القيادة التغييرى

لا شك أن دور القيادة فى إحداث التغيير حاسم وأكبر من أى دورآخر، فهى لديها إمكانات القيام بالتغيير جميعها سواء كان التغيير باليد، أو التغيير باللسان، أو بالإنكار القلبى أو بكل هذه الوسائل مجتمعة، كما أن لديها إمكانات هائلة تمكنها من القدرة على الاتصال بالناس والتأثير فيهم، وذلك من خلال كافة وسائل الاتصال والإعلام الممكنة فى أى زمان ومكان. هذا بالإضافة

إلى سلطتها التنفيذية وإمكاناتها المالية التى تمكنها من إنفاذ ما تراه، حتى وإن لم يكن صوابا.

ومن هنا نجد أنه لا يمكن تجاهل دور القيادة، أية قيادة. فى القيام بالتغيير، أو المساعدة على إحداثه، ويمكن أن ننظر إلى دور القيادة فى التغيير من خلال ثلاث نواح هى:

- دور مباشر فى إحداث التغيير.
- دور مساعد فى إحداث التغيير.
- دور القدوة فى إحداث التغيير.

أولا: دور القيادة فى القيام بالتغيير مباشرة:

إن خير من يقوم بالتغيير هو القائد -لما سبق أن ذكرناه آنفا- فالقائد هو الذى يعين مرؤسيه ويختار معاونيه، ويتفهم ويتعرف نقاط القوة والضعف فى أتباعه، ومن ثم فعليه أن يقوم بتوجيه وتدريب وتعليم وتزكية ومتابعة هؤلاء الأتباع، والإشراف عليهم وتنسيق جهودهم واستغلال وتفجير طاقاتهم ومواهبهم للوصول بهم إلى أعلى معدل للأداء، ومن ثم تحقيق الفلاح التنظيمى.

فمهمة القائد ليست قاصرة على مجرد التعليم النظرى والتوجيه الشفوى فقط، وإنما يجب أن تتعدى ذلك لتشمل أيضا تزكية أنفس من يقوم بقيادتهم، بالإضافة إلى القيام بتعليمهم ما يمكنهم من إتقان ما يؤدونه بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، وأداء هذه المهام التغييرية للقائد -باعتبار أنه إنما يتعامل مع بشر- لا يمكنه أن يقوم بها ما لم يكن لديه فهم واضح ومحدد لطبيعة ومدخل التغيير -وهو النفس- وما لم يكن لديه فهم ودراية شاملة عن مفهوم وطبيعة النفس وحاجاتها وعملياتها، وما لم يكن لديه علم وفهم بالنماذج والوسائل والأساليب التى يمكن أن تزيد فهمه للنفس وإمكانية تغيير ما بها وتزكيتها والاستفادة القصوى بكل ما أودعه الله فيها من طاقات، هذا الذى سبق أن تناولناه تفصيلا فى الفصول السابقة، والذى يجب أن يستمد من مصدر ربانى شامل وواقعى ومتوازن، وليس هناك ما يمكن أن يحقق ويتحقق فيه تلك الخصائص سوى قرآننا العظيم. الذى حدد مهام رسولنا ﷺ لإخراج قومه من الضلال إلى الهدى وليعلمهم ما لم يكونوا يعلمون، وليغيرهم تغييرا تاما ليصبحوا خير أمة أخرجت للناس، يحدد هذه المهام ليتأسى بها كل من يريد أن يحدث تغييرا من القادة والحكام، خاصة وأن رسول الله ﷺ هو القدوة والأسوة الحسنة لنا والتى يجب على كل مؤمن يرجو الله واليوم الآخر اتباعها كما قال تعالى: ﴿**لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيراً**﴾ [الأحزاب: ٢١].

وهذه المهام التغييرية تم تحديدها فى أكثر من آية ومن هذه الآيات ما يلى:

الآية الأولى: قوله -تعالى- فى سورة البقرة على لسان إبراهيم وإسماعيل عليهما وعلى نبينا

أفضل الصلاة والسلام: ﴿ رَبَّنَا وَابْعَثْ فِيهِمْ رَسُولاً مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ إِنَّكَ أَنتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴾ [البقرة: ١٢٩].

الآية الثانية: قوله -تعالى- أيضا في نفس السورة: ﴿ كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولاً مِّنكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ ﴾ [البقرة: ١٥١].

الآية الثالثة: قوله -تعالى- في سورة آل عمران: ﴿ لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولاً مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلالٍ مُّبِينٍ ﴾ [آل عمران: ١٦٤].

الآية الرابعة: قوله -تعالى- في سورة الجمعة ﴿ هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الأُمِّيِّينَ رَسُولاً مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلالٍ مُّبِينٍ ﴾ [الجمعة: ٢].

فمن هذه الآيات الأربع يتضح ما يأتى:

(أ) أن الآية الأولى تعتبر دعاء لإبراهيم -عليه السلام- بينما تعتبر الآيات الثلاثة الأخرى استجابة من الله (سبحانه وتعالى) لهذا الدعاء.

(ب) هناك تركيز واضح -سواء فى الآية الأولى، أو فى الآيات الثلاثة التالية -على أن يكون- وقد كان - هذا الرسول - الذى سوف يقوم بتلك المهمة التغييرية الكبرى - واحدا من هؤلاء القوم الذين يدعوهم ويقوم بتغييرهم. وقد كان.

(جـ) أن كون الرسول -ﷺ- وهو القائم بالتغيير، من أنفسهم، وليس من جنس آخر غير جنس البشر، كما أنه يعتبر واحدا من أوسطهم نسبا ومن المعروفين جيدا، ليعتبر فضلا ومنة من الله -سبحانه وتعالى- فهو من أنفسهم، والمدخل الذى يتبعه فى التغيير هو تغيير ما بأنفسهم: ﴿ إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ﴾ [الرعد: ١١]، وهو أول من يطبق على نفسه كل ما يدعو إليه: ﴿ قُلْ إِنَّ صَلاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (١٦٢) لا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴾ [الأنعام: ١٦٢ : ١٦٣]، وبذلك فهو المجال التطبيقى العلمى الأول للتغيير، فلا يدعو إلى شيء إلا ويكون المثل الأعلى فى تطبيقه فى الأخلاق وفى العبادة، وفى المعاملات، وفى كل كمال من الكمالات، ويكفى أن نتصفح أى كتاب من كتب السيرة ونقرأ آيات القرآن التى تصفه - ﷺ - لترى كيف أنه - ﷺ - كان كما وصفته السيدة عائشة حينما سئلت عن خلقه، فقالت: «**كان خلقه القرآن**»(٥). فكان قرآنا يمشى على الأرض. ولم يكن ككثير من القادة الذين ينطبق قول الله - سبحانه وتعالى - عليهم: ﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلا تَعْقِلُونَ ﴾ [البقرة: ٤٤].

بل كان أسوة حسنة لجميع المسلمين على كافة مستوياتهم ودرجاتهم وأجناسهم فى كل زمان ومكان، فأفضل المسلمين وأكملهم إيمانا هو الذى يكون أكثر اتباعا لسنته وسيرته - ﷺ- واتباع هذه الأسوة الحسنة ليس مجرد اجتهاد من أحد، ولكنه أمر وتوجيه من الله -سبحانه وتعالى- لعباده المؤمنين جميعا الذين يريدون ويرجون الله واليوم الآخر، كما قال تعالى: ﴿**لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيراً**﴾ [الأحزاب: ٢١].

(د) أن بشرية الرسول - ﷺ - وكونه يجري عليه ما يجري على الناس جميعا، ويسير وفقا للسنن العادية مجاهدا لنفسه ولغيره، ودون تأييد بمعجزات خارقة للنواميس، إن كل ذلك ليعتبر أفضل أسلوب فى تغيير الآخرين وذلك بإمكان تقليدهم للمثل الأعلى والأسوة الحسنة لهم فيه، ودون وجود أية حجة، أو مبرر من أحد بأن ما يدعو إليه الرسول - ﷺ - لا يمكن لبشر أن يطبقه أو يطيقه، هذا لو كان الرسول ملكا مثلا كما طلب بعض المشركين بجهلهم.

﴿**وَقَالُوا مَا لِهَذَا الرَّسُولِ يَأْكُلُ الطَّعَامَ وَيَمْشِي فِي الأَسْوَاقِ لَوْلا أُنزِلَ إِلَيْهِ مَلَكٌ فَيَكُونَ مَعَهُ نَذِيراً (٧) أَوْ يُلْقَىٰ إِلَيْهِ كَنزٌ أَوْ تَكُونُ لَهُ جَنَّةٌ يَأْكُلُ مِنْهَا وَقَالَ الظَّالِمُونَ إِن تَتَّبِعُونَ إِلاَّ رَجُلاً مَّسْحُوراً**﴾ [الفرقان: ٧:٨].

فهم يريدون رسولا غير عادى لا يمارس الحياة العادية مثلهم، وليس ذلك إلا استكبارا وظلما كبيرا منهم، وحجة واهية يريدون أن يتذرعوا بها لعدم اتباعهم وإيمانهم بالله ورسوله، ولا يدرون أن سنة الله تقضى أن يرسل إلى الناس رسولا منهم يحيا كحياتهم ويكون لهم قدوة تغييرية حية، كما قال تعالى: ﴿**وَمَا أَرْسَلْنَا قَبْلَكَ مِنَ الْمُرْسَلِينَ إِلاَّ إِنَّهُمْ لَيَأْكُلُونَ الطَّعَامَ وَيَمْشُونَ فِي الأَسْوَاقِ وَجَعَلْنَا بَعْضَكُمْ لِبَعْضٍ فِتْنَةً أَتَصْبِرُونَ وَكَانَ رَبُّكَ بَصِيراً (٢٠) وَقَالَ الَّذِينَ لا يَرْجُونَ لِقَاءَنَا لَوْلا أُنزِلَ عَلَيْنَا الْمَلائِكَةُ أَوْ نَرَىٰ رَبَّنَا لَقَدِ اسْتَكْبَرُوا فِي أَنفُسِهِمْ وَعَتَوْا عُتُوًّا كَبِيراً**﴾ [الفرقان: ٢٠:٢١].

بل إن من فضل الله -سبحانه وتعالى- أن تكون هذه سنة عامة، فيرسل إلى كل قوم رسولا منهم يدعوهم ويقوم بمهمة تغييرهم حتى لو كان هؤلاء القوم ملائكة يمشون فى الأرض مطمئنين، ﴿**وَمَا مَنَعَ النَّاسَ أَن يُؤْمِنُوا إِذْ جَاءَهُمُ الْهُدَىٰ إِلاَّ أَن قَالُوا أَبَعَثَ اللَّهُ بَشَراً رَّسُولاً (٩٤) قُل لَّوْ كَانَ فِي الأَرْضِ مَلائِكَةٌ يَمْشُونَ مُطْمَئِنِّينَ لَنَزَّلْنَا عَلَيْهِم مِّنَ السَّمَاءِ مَلَكًا رَّسُولاً**﴾ [الإسراء: ٩٤:٩٥].

ولعل فى ذلك إشارة واضحة إلى ضرورة أن يوجد من يقوم بالتغيير، وأهمية الدور التغييرى الذي يقوم به، وضرورة أن يكون من بين من يغيرهم ليسهل اقتداؤهم به.

(هـ) واضح من هذه الآيات أن هناك نقلة تغييرية قد حدثت، فبينما نجد أن ختام الآية الأولى -التى تمثل دعاء إبراهيم- هو قوله تعالى: «**إنك أنت العزيز الحكيم**» ولعل ذلك يتناسب مع

مقام الدعاء والطلب، فإننا نجد أن ختام الآيات الثلاث الأخرى -التي تمثل الإجابة لهذا الدعاء -يوضح ذلك التغيير؛ في الآية الثانية قوله تعالي: «**ويعلمكم ما لم تكونوا تعلمون**» وهذا يوضح أن هناك تغييرا قد حدث ويحدث وهو العلم بعد الجهل. فتعلموا أشياء لم يكونوا يعلمونها.

وفى الآية الثالثة والرابعة نجد أن النقلة التغييرية التى حدثت هي انتشال هؤلاء القوم من الضلال المبين إلى الهدى، والضلال -كما ذكر الراغب فى المفردات- هو العدول عن الطريق المستقيم ويضاده الهداية والضلال البعيد، أو الكبير إشارة إلى ما هو كفر. ولقد جاءت خاتمة كل من الآيات الثالثة والرابعة متماثلة تماما؛ وهى قوله تعالى: «**وإن كانوا من قبل لفى ضلال مبين**». إذن فهناك تغيير مؤكد قد حدث من خلال ما قام به الرسول - ﷺ - من مهام أدت إلي الخروج بهؤلاء القوم من الضلال إلي الهدى.

(و) إن المهام التغييرية التى أدت إلى حدوث هذه النقلة التغييرية الكبيرة تحددها هذه الآيات الأربع فى أربع مهام وهي بالترتيب:

- تلاوة الآيات.
- التزكية.
- تعليم الكتاب.
- تعليم الحكمة

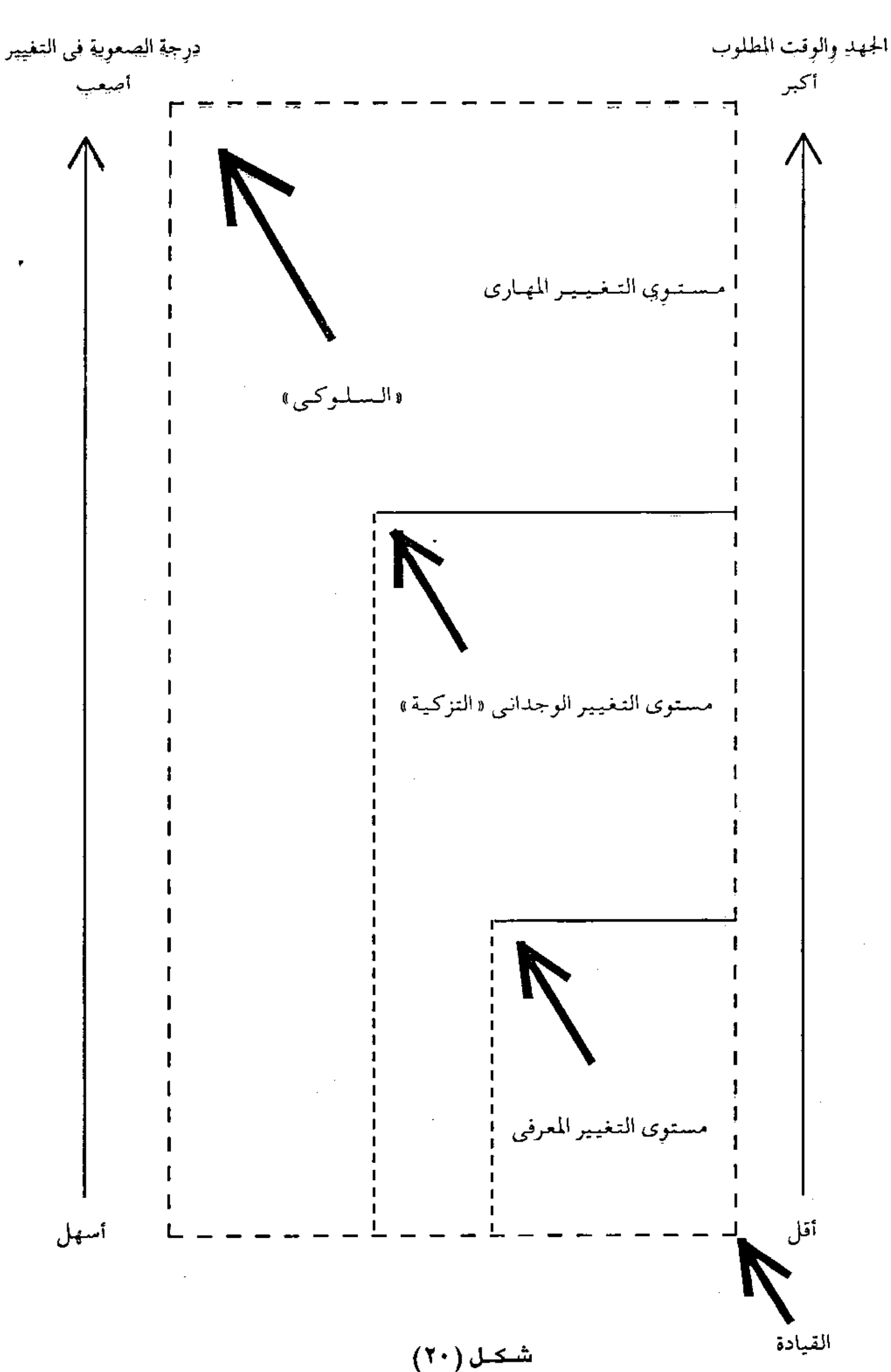
مع ملاحظة أن الآية الوحيدة التى اختلف فيها الترتيب عن ذلك هى الآية الأولى، حيث جاءت التزكية بعد تعليم الكتاب والحكمة، وهذه الآية هى التى تمثل دعاء إبراهيم عليه السلام، والآيات الأخرى - كما سبقت الإشارة -تمثل الإجابة، ولعل فى ذلك إشارة واضحة إلي أهمية هذا الترتيب بهذه الصورة، بحيث يكون من الواجب على كل من يقوم بالتغيير أن يراعى تنفيذ كل هذه المهام التغييرية وبهذا الترتيب وذلك لتحقيق الفلاح المطلوب.

ويمكن لنا أن ننظر إلى هذه المهام باعتبارها مستويات عامة للتغيير وأيضا تحدد فى نفس الوقت وسائل لإحداث التغيير فى كل مستوى. (شكل،٢٠).

(ز) يمكن استنتاج ثلاثة مستويات للتغيير التنظيمي تمارسها القيادة بصورة مباشرة وهى:

(١) المستوى الأول: مستوى التغيير المعرفي:

والذى تم التعبير عنه بإحدى وسائله وهي التلاوة «يتلو عليهم آياته»، ويعتبر هذا المستوى هو المستوى التغييرى الأول الذى يجب البدء به فى أى تغيير، فهو يتوجه إلى زيادة معرفة



شكل (٢٠)

مهام ومستويات التغيير التنظيمى للقيادة

المدعو للتغيير بالنظام الجديد ومزاياه، وبالوضع القائم وعيوبه. ويتم ذلك بوسائل عديدة منها الخطابة، والقراءة، والحوار والمناقشات، وإصدار النشرات وغيرها، ويؤيد ذلك أننا نجد أن أول أمر صدر للرسول ﷺ نفسه هو قوله تعالى فى بداية الوحى: ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ﴾ [العلق: ١] حيث نجد أن لفظ اقرأ -بصيغة الأمر- قد ورد مرتين فى الخمس آيات الأولى التى نزلت فى بداية الوحى على الرسول ﷺ ومن الملاحظ أنه يجب أن يكون هناك شيء مسبق بصورة جيدة ليمثل أساسا لتقديم هذه المعرفة وهذا الشيء فى الإسلام هو آيات الله بكل ما تحمله كلمة آية من معنى، وعلى كل قائم بالتغيير فى أى زمان ومكان أن يخطط جيدا لإنجاز هذا المستوى وبصفة عامة يعتبر هذا المستوى أكثر هذه المستويات سهولة ويمكن أن يستخدم فيه كل وسائل الإعلام والاتصال والإيضاح على اختلافها.. وبالرغم من سهولته فهو ضرورى، إذ يعتبر التمهيد الأول الذى لا غنى عنه للبداية فى عملية التغيير بمستوياتها المختلفة.

(٢) المستوى الثانى: مستوى التغيير الوجدانى النفسى:

وهو الذى تم التعبير عنه أيضا بأهم وسائله وهى التزكية، وأصلها «زكا» والزكاة: النمو الحاصل عن بركة الله تعالى – ويعتبر ذلك بالأمور الدنيوية والأخروية، يقال زكا الزرع يزكو: إذا حصل منه نمو وبركة، وتزكية النفس أى تنميتها بالخيرات والبركات، وبزكاء النفس وطهارتها يصير الإنسان بحيث يستحق فى الدنيا الأوصاف المحمودة، وفى الآخرة الأجر والمثوبة -وهو أن يتحرى الإنسان ما فيه تطهيره [٦].

ولا شك أن هذه التزكية التى هى بركة ونماء وطهارة للنفس تخلصها من كل ما يلحق بها من رذائل ومنكرات، وتزودها بكل حسن وجميل، لا شك أن ذلك يحتاج إلى منهج للتزكية وإلى مربٍّ يقوم بعملية التزكية وإلى وسائل يمكن من خلالها أن تتم التزكية وفى نفس الوقت لابد من قيام الفرد نفسه بدور إيجابى فى إحداث هذه التزكية.

ومهمة القائم بالتغيير -القائد- هنا باعتباره مربيا يهتم بتزكية نفوس من يسعى إلى تغييرهم تعتبر مهمة أساسية لا يمكن لأى تغيير كامل أن ينجح ويحقق أهدافه إلا من خلالها، خاصة بعد أن تأكد لنا أن المدخل التغييرى الصحيح هو المدخل النفسى السلوكى. ولعل ذلك مما يفسر أهمية التأكيد فى الآيات كلها -فيما عدا الأولى التى تمثل دعوة إبراهيم-على جعل التزكية هى المهمة الثانية مباشرة، وليست الأخيرة كما فى الآية الأولى. وهذا يؤكد على وجود حكمة بالغة للترتيب بهذه الصورة لهذه المهام التغييرية التى يقوم بها الرسول ﷺ بتكليف من ربه عز وجل.

فهذه التزكية للنفوس لابد منها أولا، ولكى تتحقق تحتاج إلى منهج ووسائل، وذلك هو المتمثل

فى آيات الله التى يتلوها عليهم الرسول ﷺ ثم لابد من تزكية النفوس لكى تصبح أكثر قابلية للتعلم والانتفاع بما تعلمه ووضعه بحكمة فى موضعه المناسب. فتزكية النفوس هى العمود الفقرى لمراحل، أو مستويات التغيير لأنها تجعل من الفرد خامة صالحة وقابلة لأن تتشكل بيسر، وتؤدى كل أمر نافع يطلب منها، ولعل ذلك مما يوضح حكمة التأكيد على ترتيبها وسط المهام وليس آخرها.

وللفرد دور إيجابى فى القيام بتزكية نفسه بزيادة جانب الخير والتقوى فيها ومواجهة جانب الفجور والشر فيها، هذان الجانبان اللذان فطرت النفس الإنسانية عليهما، والذى ينجح فى تزكية نفسه يعتبر قد أفلح، وأما من يفشل فى ذلك ويسير وراء نقائصها فإنه يعتبر من الخائبين، كما فى قوله تعالى: ﴿ **وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا (٧) فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا (٨) قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا (٩) وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا** ﴾ [الشمس: ٧: ١٠].

فدور الإنسان فى تزكية نفسه واضح من هذه الآيات، ولكن الإنسان نفسه فقط – دون توجيه ممن هو أعلم منه وأعلم به – لا يستطيع القيام بهذا الدور، ولذلك فإن الله –سبحانه وتعالى– أرسل رسوله لكى يقوم بهذه المهمة من خلال تلك الآيات التى أنزلها عليه كما قال تعالى: ﴿ **أَلا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ** ﴾ [الملك: ١٤]، وكما قال أيضا: ﴿ **وَاللَّهُ يَعْلَمُ الْمُفْسِدَ مِنَ الْمُصْلِحِ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لأَعْنَتَكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ** ﴾ [البقرة: ٢٢٠].

فمن فضل الله –سبحانه وتعالى ورحمته– علينا أن بعث لنا رسوله بالهدى ودين الحق ليطهرنا ويزكينا ويعلمنا ولولا فضل الله –سبحانه وتعالى– علينا ورحمته ما استطاع أحد أن يتزكى وما عرف كيف يتزكى ولكن الله –سبحانه وتعالى– هو الذى علمنا ذلك. كما قال –تعالى–: ﴿ **وَلَوْلا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ مَا زَكَىٰ مِنكُم مِّنْ أَحَدٍ أَبَدًا وَلَكِنَّ اللَّهَ يُزَكِّي مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ** ﴾ [النور: ٢١].

فبين لنا –سبحانه وتعالى– ما يجب أن نجتنبه وما يجب أن نفعله كى تتزكى نفوسنا وتطهر فمن الوسائل المهمة التى تساعد على التزكية تأدية العبادة المفروضة على كل مسلم بحقها؛ من صلاة وزكاة وصيام وحج، وغير ذلك أيضا مما أمرنا الله به، أو نهانا عنه فإن له دورا مهما فى تزكية النفوس وتطهيرها.

فالصلاة صلة بين العبد وربه تطهر النفس وتسمو بها وتنهى عن الفحشاء والمنكر، كما قال تعالى: ﴿ **وَأَقِمِ الصَّلاةَ إِنَّ الصَّلاةَ تَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنكَرِ وَلَذِكْرُ اللَّهِ أَكْبَرُ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ** ﴾ [العنكبوت: ٤٥] وقال أيضا: ﴿ **قَدْ أَفْلَحَ مَن تَزَكَّىٰ (١٤) وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّىٰ** ﴾ [الأعلى: ١٤: ١٥].

والزكاة، اسمها من التزكية وهى ما يخرجه الإنسان من حق الله تعالى للفقراء، وتسميتها بذلك لما يكون فيها من رجاء البركة، أو لتزكية النفس؛ أى تنميتها بالخيرات والبركات، أو لهما جميعا فإن الخيرين موجودان فيها، وفى ذلك نجد قوله تعالى: ﴿ **خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِم بِهَا** ﴾ [التوبة: ١٠٣][(٧)].

وكذلك نجد الصيام يهذب النفس ويطهرها من كثير من العيوب ويرتقى بها إلى التقوى التى تمثل مرتبة عليا لطهارة وتزكية النفس، كما قال تعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الصِّيَامُ كَمَا كُتِبَ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ** ﴾ [البقرة:١٨٣].

وأخيرا نجد أن الحج المبرور يقوم بدور مهم فى تزكية النفس وتزويدها بخير الزاد وهو التقوى؛ التى تمثل الجانب الخيِّر الذى فُطر عليه الإنسان؛ ومما ورد فى ذلك قوله تعالى: ﴿ **الْحَجُّ أَشْهُرٌ مَّعْلُومَاتٌ فَمَن فَرَضَ فِيهِنَّ الْحَجَّ فَلا رَفَثَ وَلا فُسُوقَ وَلا جِدَالَ فِي الْحَجِّ وَمَا تَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ يَعْلَمْهُ اللَّهُ وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَىٰ وَاتَّقُونِ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ** ﴾ [البقرة:١٩٧]، وقوله أيضا:﴿ **ذَٰلِكَ وَمَن يُعَظِّمْ شَعَائِرَ اللَّهِ فَإِنَّهَا مِن تَقْوَى الْقُلُوبِ** ﴾ [الحج:٣٢].

وبالإضافة إلى العبادات نجد أن الانتهاء عما نهى عنه الله ورسوله من اجتناب المعاصى والآثام يؤدى إلى زيادة طهارة النفس ونمائها وتزكيتها ويزيد من قدرتها على الانتفاع بالعبادة وتذوقها، وذلك مصداقا لقوله تعالى على سبيل المثال :﴿ **قُل لِّلْمُؤْمِنِينَ يَغُضُّوا مِنْ أَبْصَارِهِمْ وَيَحْفَظُوا فُرُوجَهُمْ ذَٰلِكَ أَزْكَىٰ لَهُمْ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا يَصْنَعُونَ** ﴾ [النور: ٣٠] قال ابن كثير فى تفسيره: أى أطهر لقلوبهم وأنقى لدينهم، كما قيل: من حفظ بصره أورثه الله نورا فى بصيرته، ويروى فى قلبه. وروى الإمام أحمد عن النبى ﷺ أنه قال: « **ما من مسلم ينظر إلى محاسن امرأة ثم يغض بصره إلا أخلف الله له عبادة يجد حلاوتها** »[(٨)].

مما سبق ندرك أهمية تزكية النفوس باعتبارها عملية أساسية للارتقاء بالنفس وتطهيرها، وكيف أن الله – سبحانه وتعالى – قد بين لنا أسلوب ووسيلة تزكية أنفسنا، ليس هذا فحسب بل وأرسل إلينا من يقوم بهذه المهمة ويكون لنا قدوة وأسوة حسنة وهو الرسول ﷺ .

وبالرغم من هذه الأهمية القصوى لتزكية الأنفس كمستوى مهم من مستويات التغيير، إلا أن كثيرا من القائمين بالتغيير قلما يعطونه حقه أو حتى يلتفتون إليه، مما يفسر السبب فى فشل هذه الجهود التغييرية.

ولذلك فإن على كل قائد أن يعتبر أن من بين مهامه الأساسية والدائمة العمل على تزكية أنفس من يقودهم، ومتابعتها للحفاظ على أفضل مستوى لتزكية أنفسهم.

(٣) المستوى الثالث: مستوى التغيير المهارى:

ويعبر عن هذا المستوى قوله تعالى: ﴿ويعلمهم الكتاب والحكمة﴾ وفى هذا المستوى – كما فى المستوى السابق – يتم تعديل السلوك وتغييره. فبعد تحقيق المستوى الثانى ومراعاته تكون النفس متأهبة لتتعلم المهارات النافعة وتعمل بها، فتعليم المهارات هنا واكتسابها يشمل كل المهارات سواء كانت فكرية، أو عقلية أو عملية وظيفية. فقوله تعالى ﴿ويعلمهم الكتاب﴾ يشير إلى أن هذا المستوى يتعلق بالمعارف والمبادئ والتشريعات، والأمور التى تمد المتعلم بثقافة عامة والمهارات الفكرية والعملية التى تمكنه من تخطيط حياته وإدارة شئونه المختلفة بشكل ينسجم مع وجوده الدائم.

وأما قوله «والحكمة» فيعبر عن تعليم المهارات الوظيفية. فكلمة حكمة وردت فى القرآن بعدة معان؛ فهى تعنى حسن التخطيط والتنفيذ والإدارة، وتعنى التعامل مع المشكلات والعمل على حلها، وتعنى الإتقان والإصابة، وتعنى القدرة على التمييز بين الخطأ والصواب والنافع والضار، وتعنى الفهم والمعرفة ونفاذ البصيرة واستنباط القوانين، وتعنى حسن التعامل مع الناس ومخاطبتهم، وتعنى فهم المبادئ التى تحكم السلوك ومراعاة الاستعدادات والفروق الفردية بين الأفراد والتعامل معها، وتعنى فهم كل فرد لدوره، أو كل جماعة لدورها وإتقان الدور، وانفتاحا على ما عند المجتمعات الأخرى من تنظيمات ووسائل، فمن حديث الترمذى: «**الحكمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو أحق بها**».(٩)

ففى هذا المستوى من التغيير يتم الانتقال بالفرد من مجرد المعرفة النظرية والاقتناع والإيمان بأمر ما إلى السلوك العملى التطبيقى لهذا الأمر سواء كان ذلك على المستوى الفردى أو التنظيمى. وإذا كان المستوى الأول للتغيير أكثرها سهولة فإن الأمر يختلف فى حالة هذا المستوى أو المستوى السابق فالنجاح فى دفع الفرد إلى تغيير سلوكه العملى، أو قيامه بسلوك جديد وتنفيذه، يعتبر ثمرة جميع الجهود التغييرية السابقة.

ولكى تتضح أهمية وخطورة هذا الأمر نضرب مثلا: فقد يستمع أحد الأفراد إلى محاضرة جيدة حول أهمية وضرورة اتباع الشورى فى القيادة وما يحققه ذلك من مزايا عدة. ثم قد يقتنع بذلك أو لا يقتنع. فإذا اقتنع وأصبح من المؤيدين لمبدأ الشورى والمنادين به، فإننا قد نجده بالرغم من ذلك لا يطبق هذا المبدأ الذى ينادى به على نفسه، فيغلب عليه الطابع الذى تعوده وظل يمارسه طوال حياته قبل ذلك، فالعبرة ليست بمجرد الترديد والاستماع وإنما العبرة بصدق اتباع لكل حسن نسمعه، كما قال – تعالى – مادحا عبادة: ﴿**لَهُمُ الْبُشْرَىٰ فَبَشِّرْ عِبَادِ (١٧) الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَٰئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ**﴾ [الزمر: ١٧: ١٨] فإذا ما حدثت فجوة بين الاقتناع والعمل فإنها تمثل التحدى الأكبر أمام القائم بالتغيير. والقائد الناجح هو

الذى يستطيع أن يلغى هذه الفجوة تماما، أو يقللها قدر الإمكان لدى أتباعه. وذلك بتعريفهم وتزكيتهم وتعليمهم وبأن يكون قدوة عملية حسنة لهم. ولقد اعتبر القرآن الكريم وجود هذه الفجوة إثما كبيرا، فقال تعالى : ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لا تَفْعَلُونَ (٢) كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ﴾ [الصف: ٢ : ٣] ثم يوضح بعد ذلك مباشرة مثالا لمن يحبهم الله وهم أولئك الذين انعدمت لديهم أى فجوة بين القول والفعل، فنجدهم على أرقى مستوى من الفعل والإتقان فيه، وهو القتال فى سبيل الله بمستوى رفيع من الطاعة والنظام لدرجة تجعلهم يشبهون فى صفوفهم صفوف البنيان المرصوص، وذلك فى قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُم بُنْيَانٌ مَّرْصُوصٌ﴾ [الصف: ٤] ويستنكر على بنى إسرائيل؛ لأنهم بالرغم من تلاوتهم للكتاب الذى أنزل على موسى – عليه السلام – ودعوتهم الناس ووعظهم إياهم إلا أنهم لم يطبقوا على أنفسهم ولم يتمثل كل ذلك فى سلوكهم العملى، وهذا مما يدل على قلة فقههم وعقلهم، فإنهم إن لم يكونوا أسوة وقدوة للناس فيما يدعونهم إليه، وإن لم يكونوا أول من ينتفع به فهل ينتظر أن يصدقهم أحد؟! فقد قال تعالى فيهم : ﴿يَا بَنِي إِسْرَائِيلَ اذْكُرُوا نِعْمَتِيَ الَّتِي أَنْعَمْتُ عَلَيْكُمْ وَأَوْفُوا بِعَهْدِي أُوفِ بِعَهْدِكُمْ وَإِيَّايَ فَارْهَبُونِ﴾ إلى قوله: ﴿أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلا تَعْقِلُونَ﴾ [البقرة: ٤٠ : ٤٤]

فهذه الآيات توضح ضرورة ألا تكون هناك فجوة بين القول والفعل وخاصة بالنسبة للقيادة، وتوضح كيف يمكن التغلب على هذه الفجوة وذلك بالتزكية الحقة للنفس بوسائلها المختلفة وهذا ما يدل عليه قوله تعالى قبل آية ﴿أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ﴾ ، الذى أمرهم فيه بالوفاء بعهد الله والإيمان بما أنزل إلى أن قال: ﴿وَأَقِيمُوا الصَّلاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ﴾ [البقرة: ٤٣] ثم قال تعالى بعد تلك الآية مباشرة :﴿وَاسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلاةِ وَإِنَّهَا لَكَبِيرَةٌ إِلاَّ عَلَى الْخَاشِعِينَ﴾ [البقرة: ٤٥]

فالصلاة والزكاة، والصبر، والإيمان، والتقوى، وخشية الله هى وسائل ونتائج لهذه التزكية الحقة التى تجعل الأنفس كالأرض الخصبة الصالحة ينمو فيها كل غرس طيب ويؤتى أكله بإذن ربه، فلا يكون هناك فرق بين سريرتها وعلانيتها، ولا بين قولها وفعلها.

كما أن إيمان القائد وأتباعه بما يدعون إليه ويأمرون غيرهم به وتطبيق ذلك عمليا من جانبهم باعتبارهم أسوة وقدوة يعتبر خير وسيلة لاستماع الآخرين لهم واقتناعهم بدعوتهم وسلوكهم بما يتناسب وهذا الاقتناع، وإلا فنتيجة التغيير لا تكون إلا كمن يحرث فى الماء.

نخلص مما سبق إلى أن هناك ثلاث مهام تغييرية هى التغيير المعرفى ثم التغيير الوجدانى النفسى، ثم التغيير المهارى، (شكل ٢٠) وضرورة وأهمية النظر إليها باعتبارها ثلاث مستو. متدرجة ومتكاملة أمام أية قيادة تتولى القيام بالتغيير بما يمليه عليها دورها المباشر فى ذلك.

ثانيا : دور القيادة كمساعدة لعملية التغيير :

بالإضافة إلى الدور المهم للقيادة فى إحداث التغيير مباشرة من خلال ما تمارس من مهام تغييرية سبق أن أوضحنا أهمها، فإن هناك دورا آخر لا يقل أهمية عن الأول وذلك حينما يكون القائم بالتغيير شخص، أو مجموعة أخرى غير القيادة، فإن دور القيادة هنا يتمثل فى أحد أمرين وهما :

إما تأييد الجهود التغييرية ومباركتها وحينئذ فإن فرصتها فى النجاح تكون كبيرة.

وإما معارضة هذه الجهود والتصدى لها، خاصة إذا ما تصورت - ولو خطأ - أن هذه الجهود تعتبر تهديدا لها أو لمصالحها. وحينئذ يكون من الصعب جدا النجاح فى إحداث التغيير المطلوب. وفى هذه الحالة يكون من الضرورى على القائمين بالتغيير أن يدرسوا جيدا أسباب تصدى ومعارضة القيادة لجهودهم، ويعملوا على إزالة هذه الأسباب وتحويل هذه المعارضةإلى تأييد لهذه الجهود إن أمكن ذلك.

فإن لم يمكن ذلك فعلى الأقل تحاول أن تجعل القيادة على الحياد، فإن لم تؤيد فلا ترفض، ثم تعمل بأقصى جهدها لزيادة عدد المقتنعين بالأفكار والأساليب والسلوك التغييرى الجديد فإن نجاحها فى البداية فى نطاق جزئى يكون خير دعاية للجهود التغييرية الجديدة لكل من القادة والتابعين، ومن ثم يمكن تعميمها على النطاق الكلى.

ويؤيد ما سبق نتائج الدراسات العملية التى تمت فى الخارج، ومنها دراسة مهمة لكل من M.Beer & E.H.use حيث نجدهم فى إحدى نتائجهم التى توصلا إليها يقرران أنه بالرغم من أن كثيرا من الدراسات السابقة تؤكد على أهمية وضرورة تأييد والتزام الإدارة العليا بجهود التغيير إلا أن دراستهم أثبتت أنه ليس من الضرورى أن يتم الحصول على تأييد قاطع وواضح من الإدارة العليا، ولا يجب أن تبدأ جهود التغيير دائما من القمة، بل يمكن أن تبدأ عند مستويات أدنى. مع ضرورة أن يشعر شخص فى موقع استراتيجى بالحاجة إلى التغيير والتطوير (كمدير إدارة الأفراد مثلا فى حالتنا) والذى يشكل بضغطه ، ضغطا على أية معارضة يمكن أن تحدث من الإدارة العليا. ومن ثم يمكن تغيير وحدة ذات استقلال نسبى فى منظمة كبيرة دون التزام، أو تأييد الإدارة العليا، وربما دون علمها أحيانا. وإن النجاح فى إحداث هذا التغيير الجزئى يعطى مبررا قويا للإدارة العليا لتأييد جهود التغيير وتطبيقها على المستوى الكلى(١٠).

مما سبق تتضح مدى أهمية دور الإدارة فى التغيير إما مباشرة كقائمة بالتغيير، وإما غير مباشرة كمؤيدة ومساعدة له حينما يكون هناك قائم غيرها بالتغيير، فإن تعذر كسب مساعدة الإدارة العليا فعلى الأقل كسب مساعدة وتأييد قيادة أقل فى موقع استراتيجى يمكن من خلاله إحداث التغيير المطلوب بشكل جزئى، وفى جميع الأحوال يجب العمل على تجنب معارضة القيادة العليا لجهود التغيير.

ثالثا: دور القيادة فى التغيير بالقدوة:

من المهام التغييرية المهمة جدا للقادة هو التغيير الذى يحدثونه بالقدوة. فإن دور القدوة فى التأثير على نفوس الآخرين وخاصة من القادة والرؤساء لا يعدله أى شىء آخر.

ولذلك فإننا نجد أن القرآن يؤكد على هذا المبدأ المهم فى أكثر من موضع، وذلك بضرورة أن يكون لكل قائد قدوة وأسوة حسنة عليا ثم أن يكون هو قدوة لمن هم دونه لكى يتحقق تأثيره فيهم؛ فتنعكس أخلاقه وصفاته وسلوكه على أخلاقهم وصفاتهم وسلوكهم.

ثم نجده أيضا لا يكتفى بأن يكون القائد قدوة دون غيره، وإنما يسعى إلى أن يكون الناس جميعا فى سلوكهم وخلقهم، كل منهم قدوة لغيره.

فالقدوة إذن تقوم على ثلاثة محاور رئيسية، لا يكتمل نجاح الجهود التغييرية إلا بها وهذه المحاور هى:

(أ) القدوة النمطية العليا:

وهذه القدوة هى المثال العملى الذى يقتدى به الناس جميعا فى كل زمان ومكان؛ فى الإيمان والخلق والسلوك وكل شىء حسن يمكن لهم أن يقتدوا به.

وهذه القدوةهى بمثابة النمط المعيارى الثابت الذى يتم قياس وضبط كل شىء عليه؛ فهى القدوة التاريخية التى لا تبلى ولا تتقادم مع مرور الوقت، ولكنها تظل المعين الصافى الذى يغترف منه الناس على اختلاف مشاربهم ومنازلهم على مر العصور.

وهذه القدوة هى قدوة الرسل والأنبياء الذين أرسلهم المولى عز وجل مبشرين ومنذرين وليكونوا أسوة عملية للناس جميعا فى كل خير يدعون إليه. وكما سبقت الإشارة، فإن اختيارهم كان من بين أفضل الناس خلقا وسيرة. وكانوا من بين الناس ومن جنسهم يتحدثون بحديثهم ويأكلون من طعامهم ويعيشون عيشتهم العادية، ليسهل على الناس أن ينتفعوا من دعوتهم ويقلدونهم فيما يدعون إليه.

وهذه القدوة يقتدى بها حتى الأنبياء، فيقتدى اللاحق بمن سبقوه حتى جاء نبينا محمد ﷺ ليقتدى بمن سبقه من الأنبياء جميعا، وليكون قدوة حسنة لمن معه ولمن سوف يأتى بعده من الناس جميعا، وفى ذلك نجد قوله تعالى لنبيه ﷺ عن مجموعة من الأنبياء السابقين: ﴿**أُولَٰئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهُدَاهُمُ اقْتَدِهْ**﴾ [الأنعام: ٩٠] كما نجد ذلك التوجيه الربانى للناس، فى كل زمان ومكان وخاصة المؤمنين منهم لكى يتخذوا من رسول الله ﷺ قدوة حسنة فيقول تعالى: ﴿**لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا**﴾ [الأحزاب: ٢١].

فالرسول ﷺ كانت حياته كلها؛ حركاته وسكناته، أقواله وأفعاله، معاملاته وأخلاقه، وكل سيرته كانت تطبيقا عمليا مثاليا لما يدعو إليه وقد أثنى الله - تعالى - عليه بأفضل الأوصاف فقال : ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: ٤] وقد أمر تعالى من كان يرجو الله واليوم الآخر أن يتخذ منه ﷺ أسوة حسنة.

إذن فالنبى ﷺ يعتبر هو القدوة النمطية العليا للمسلمين جميعا؛ قادة أو أفرادا فى كل زمان ومكان.

ولهذا الأمر أهمية كبيرة فى إحداث التغيير فى أى مجتمع إسلامى فى أى وقت، وذلك لوجود منهج ونمط مثالى يمكن الاقتداء به والسير على هداه للوصول إلى نفس النتائج التى حققها من قبل رسول الله ﷺ.

بل إن نجاح أى مجهودات تغييرية إصلاحية إنما يتوقف على مدى اتباع القائمين بها واقتدائهم بسيرة رسول الله ﷺ فى كل أمر من الأمور.

ولذلك من كان يريد أن يقوم بجهود تغييرية إصلاحية لأحوال المسلمين فعليه أن يقوم أولا بعملية تشخيص يحدد فيها مدى الفجوة الموجودة فى إيمان وسلوك هؤلاء المسلمين بالنسبة للأسوة العليا للرسول ﷺ وصحابته الكرام الذين اتبعوا هديه واستنوا بسنته.

وعلى قدر التشخيص الجيد لهذه الفجوة سواء فى منهج وأسلوب القائمين بالتغيير أو فى سلوك الناس، يمكن أن تتحدد استراتيجية التغيير المناسبة، والتى يكون هدفها هو تضييق هذه الفجوة والعمل على تلافيها تماما، فإن حدث ذلك فإن جهود التغيير تكون حينئذ قد نجحت. وأخيرا فإننا نجد أن اتباع الرسول ﷺ والاقتداء به هو الدليل العملى التطبيقى لكل مؤمن بحق يحب لقاء ربه، ويعمل لآخرته، ويكثر من ذكر ربه. فالمؤمن يجب أن يكون دائم السعى ليكون مثل تلك القدوة.

(ب) قدوة عملية مباشرة:

وهذه هى القدوة التى تمثلها القيادة التى تتولى أمر الناس، فالناس يتأثرون بأخلاق وسلوك قادتهم، فكما يقول المثل السائر «الناس على دين ملوكهم».

ودور القدوة هنا فى التغيير يعتبر مهما جدا، حيث إن الناس لا يغيرون من سلوكهم وعاداتهم ومعتقداتهم وأخلاقهم لمجرد القول، أو إصدار الأوامر، وإنما هم يغيرون ذلك وبصورة قد تكون تلقائية إذا رأوا فى أخلاق وسلوك قادتهم تطبيقا عمليا لما ينادون به من مبادئ.

ولذلك فإننا نجد أن القرآن يستنكر على بنى إسرائيل حينما يريدون أن يغيروا الناس ويهدوهم عن طريق الأوامر فقط دون أن يكونوا هم قدوة لهم، فيقول تعالى: ﴿أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنسَوْنَ

أَنفُسَكُمْ وَأَنتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلا تَعْقِلُونَ ﴾ [البقرة: ٤٤] ثم يرشدهم بعد ذلك إلى أن يكونوا على أخلاق وسلوك فاضل حتى يكونوا قدوة، حيث يأمرهم بعد ذلك بقوله تعالى: ﴿ وَاسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلاةِ وَإِنَّهَا لَكَبِيرَةٌ إِلاَّ عَلَى الْخَاشِعِينَ (٤٥) الَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُم مُّلاقُوا رَبِّهِمْ وَأَنَّهُمْ إِلَيْهِ رَاجِعُونَ ﴾ [البقرة: ٤٥: ٤٦].

ولذلك نجده فى موضع آخر يقرر أن الله قد جعل منهم أئمة فى الدين يهدون الناس إلى أمر الله ويقتدى بهم عندما كانوا قدوة فى خلقهم وسلوكهم وذلك مصداق قوله تعالى: ﴿ وَلَقَدْ آتَيْنَا مُوسَى الْكِتَابَ فَلا تَكُن فِي مِرْيَةٍ مِّن لِّقَائِهِ وَجَعَلْنَاهُ هُدًى لِّبَنِي إِسْرَائِيلَ (٢٣) وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴾ [السجدة: ٢٣: ٢٤].

إذن فالتأثير التغييرى الفعال للقيادة إنما يتحقق حينما تكون فى خلقها وسلوكها أسوة عملية حسنة لغيرها تقتدى بالأسوة النمطية العليا للرسول ﷺ وصحابته.

معامل التسرب الإدارى:

إن خلق ونمط القيادة يسرى فى أنحاء التنظيم بصورة تتابعية تلقائية يمكن أن نطلق عليها «معامل التسرب الإدارى».

ومعنى ذلك **أن خلق وسلوك القائد** - سواء كان حسنا أو سيئا - **ينعكس بصورة تتابعية تلقائية على مرءوسيه وذلك نتيجة لعمل الأسوة فيهم.**

وخير تأييد لهذا المبدأ هو ذلك التطبيق العملى الذى حدث فى عهد رسول الله ﷺ وخلفائه من بعده. والأمثلة العملية فى ذلك لا يمكن حصرها.

ومن الملاحظات الصائبة حول أثر القدوة فى الرعية ما رواه صاحب الطبقات الكبرى أن عمر ابن الخطاب كان يقول (١١) : «الرعية مؤدية إلى الإمام ما أدى الإمام إلى الله، فإن رتع الإمام رتعوا»، وكان يقول أيضا : «إن الناس لم يزالوا مستقيمين ما استقامت لهم أئمتهم وهداتهم».

وما قاله الإمام على بن أبى طالب - رضوان الله عليه - حيث يقول : «من نصب نفسه للناس إماما فليبدأ بتعليم نفسه قبل تعليم غيره، وليكن تأديبه بسيرته قبل تأديبه بلسانه، ومعلم نفسه ومؤدبها أحق بالإجلال من معلم الناس ومؤدبهم»(١٢).

ولقد استقر ذلك فى الفكر الإسلامى حتى جرت القدوة مجرى الأمثال التى تتناقلها الألسنة منذ مئات السنين.

فها هو ذا الفقيه أحمد بن محمد بن عبد ربه الأندلسي – المتوفى سنة ٣٢٨ هـ– يكتب منذ عشرة قرون في «العقد الفريد»: أن صلاح الرعية بصلاح الإمام، وأن الناس تبع لإمامهم في الخير والشر. ويروى أن مروان بن عبد الحكم اطلع على صنيعة له فأنكر منها شيئا فقال لوكيله: ويحك إني لأظنك تخونني. فرد عليه: أتظن ذلك ولا تستيقنه؟! نعم والله إني لأخونك وإنك لتخون أمير المؤمنين وإن أمير المؤمنين ليخون الله!!(١٣).

فهو بذلك يوضح كيف تترك القدوة أثرها في الحياة، إن خيرا فخير وإن شرا فشر وذلك بصورة تتابعية تلقائية. ومما رواه أيضا ابن عبد ربه :«الإمام سوق فما راج عنده جلب إليه». (١٤) وفي كتابه «سراج الملوك» ذكر أبو بكر الطرطوشي (المتوفى في سنة ٥٢٠هـ) ما قاله سفيان الثوري لأبي جعفر المنصور: إني لأعلم رجلا إن صلح صلحت الأمة. فقال الخليفة متسائلا: ومن هو؟ فرد سفيان: أنت، كما ذكر ما قاله الوليد بن هشام: إن الرعية لتفسد بفساد الوالي وتصلح بصلاحه.

ولقد أدرك الإمام الطرطوشي ذلك كله فكتب يقول :«إن أدعى خصال السلطان إلى صلاح الرعية وأقواها أثرا في تمسكهم بأديانهم وحفظهم لمروآتهم، إصلاح السلطان نفسه وتنزهه عن سفاسف الأخلاق وبعده عن مواطن الريب.. ومتى أراد السلطان إصلاح رعيته وهو متماد على سيئ أخلاقه كان كمن أراد بقاء الجسد مع فقد رأسه.. ثم استشهد بما قاله بعض الحكماء: لن يبلغ ألف رجل في إصلاح رجل واحد بحسن القول دون حسن الفعل، كما يبلغ رجل واحد في إصلاح ألف رجل بحسن الفعل دون القول»(١٢).

ومن أعظم ما قيل في أثر القدوة أيضا ما ذكره الإمام أبو حامد الغزالي موجها كلامه للسلطان:(١٥)

يجب أن تعلم أن صلاح الناس في حسن سيرة الملك، فينبغي للملك أن ينظر في أمور رعيته ويقف على قليلها وكثيرها وعظيمها وحقيرها.. ومتى كان السلطان بلا سياسة، وكان لا ينهى المفسد عن فساده ويتركه على مراده، أفسد سائر أموره في بلاده.

وقال الحكماء: إن طباع الرعية نتيجة طباع الملك، لأن العوام إنما يبخلون ويركبون الفساد وتضيق أعينهم اقتداء منهم بملوكهم، فإنهم يتعلمون منهم ويلزمون طباعهم. ألا ترى أنه قد ذكر في التاريخ أن الوليد بن عبد الملك كان مصروف الهمة إلى العمارة والزراعة، ولكن سليمان ابن عبد الملك همته كانت في كثرة الأكل وتطييب الطعام وقضائه الأوطار، وبلوغ الشهوات، وكان همة عمر بن عبد العزيز في العبادة والزهادة، فقال محمد بن علي بن الفضيل: ما كنت أعلم أن أمور الرعية تجري على عادة ملوكها حتى رأيت الناس في أيام الوليد قد اشتغلوا بعمارة الكرم والبساتين واهتموا ببناء الدوروعمارة القصور، ورأيتهم في زمان سليمان بن عبد الملك قد اهتموا بكثرة الأكل وطيب الطعام، ورأيتهم في أيام عمر بن عبد العزيز قد اشتغلوا بالعبادة وتفرغوا لتلاوة

القرآن وأعمال الخيرات وإعطاء الصدقات.

لتعلم أن فى كل زمان تقتدى الرعية بالسلطان ويعملون بأعماله ويقتدون بأفعاله من القبيح والجميل واتباع الشهوات وإدراك الإرادات.

فهذه جملة مما لاحظه وكتبه بعض فقهاء الإسلام منذ عدة قرون حول أهمية القدوة وأثرها فى إحداث التغيير. ومن ثم فإن ما ذكره «ماكجر ويجور» صاحب نظرية الفلسفة الإدارية لا يعتبر جديدا بل إنه يعتبر قولا حديثا يتمشى تماما مع ما سبق ويؤيده، فهو يقول: «إن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التى تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بصبغة معينة. وبالتالى فإن الفلسفات الإدارية التى يعتنقها رجال الإدارة (بوعى أو بدون وعى) تعتبر عاملا أساسيا من محددات السلوك التنظيمى الإدارى، وأن سلوك أعضاء التنظيم الآخرين من غير المديرين يتحدد جزئيا كنوع من الاستجابة أو رد الفعل للسلوك، بالفلسفة (أو النظرية) الإدارية التى تحكم سلوك الإدارة»(١٦).

فما ذكره يعتبر جزءا فقط مما سبق أن تم تقريره فيما يتعلق بالقدوة وما ينتج عنها مما أسميناه بمبدأ أو معامل التسرب الإدارى، حيث إن الأمر لا يقتصر فقط على مجرد النظرية الإدارية التى يؤمن بها القائد وإنما يتعلق بكل ما يصدر عنه من سلوك وأخلاق فإنه يكون بذلك قدوة لغيره من المديرين أو من العامة، فيتحدد سلوكهم التنظيمى بصورة تتابعية تلقائية جزئيا بسلوك وخلق القائد الأعلى.

(جـ) قدوة سلوكية من جميع الأفراد:

لا تكتمل جوانب القدوة حتى يكون كل فرد من أفراد التنظيم فى أى مستوى من مستوياته قدوة حسنة لغيره. وذلك بأن يكون سلوك كل فرد تطبيقا عمليا لما يؤمن به ويقوله. وذلك مصداقا لقوله تعالى: ﴿**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لا تَفْعَلُونَ (٢) كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ (٣) إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُم بُنْيَانٌ مَّرْصُوصٌ**﴾ [الصف: ٢ : ٤] فالله – سبحانه وتعالى – يمقت الذين يقولون مالا يفعلون مقتا شديدا ويؤكد على أنه – سبحانه وتعالى – يحب فى مقابل هؤلاء أولئك الذين يضربون المثل الأعلى فى العمل المنظم والطاعة التى ربما تفوق ما يقولونه وتدل على صدق إيمانهم وليس هناك دليل على ذلك أقوى من القتال فى سبيل الله فى صورة من صور الطاعة والانتظام والنظام. فهكذا يجب أن يكون كل مؤمن بحق. ولذلك نجد أن من بين دعاء عباد الرحمن وخصائصهم ما قاله تعالى: ﴿**وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا**﴾ [الفرقان: ٧٤] ذكر ابن كثير فى تفسيره: «قال ابن عباس وغير واحد: أئمة يقتدى بنا فى الخير»(١٧)، ومما يزيد من أهمية القدوة بالنسبة لهذا المحور أن هناك مسئوليات متداخلة ومتتابعة تقتضى من كل مسئول أن يكون قدوة لمن هو مسئول عنه، ولقد ذكر رسول الله ﷺ

أمثلة من هذه المسئوليات حيث قال:

« كلكم راع ومسئول عن رعيته، فالأمير الذى على الناس راع وهو مسئول عنهم، والرجل راع على أهل بيته وهو مسئول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهى مسئولة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مسئول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته »(١٨)

وعلى جميع المؤمنين أن يكون لهم فى رسول الله أسوة حسنة يقتدون بها.

خلاصة ونتائج

لقد تم فى هذا الفصل دراسة أهمية وضرورة ودور القيادة فى التغيير التنظيمى فى الإسلام. ومن هذه الدراسة توصل الباحث لعدة نتائج أهمها:

(أ) أن القيادة تعتبر ضرورة لأى عمل تنظيمى يبدأ من ثلاثة أفراد فأكثر أيا كان عملهم، حتى ولو كان سفرا قاصدا. وتعتبر الحاجة إليها فطرية تتطلبها طبيعة ميل الإنسان إلى الاجتماع، بل إن الملاحظة تؤكد أن تلك الحاجة الفطرية للقيادة مؤكدة لدى كافة المخلوقات التى تحيا حياة جماعية، كالطيور، وقطعان الحيوانات فى الغابات، والحشرات كالنمل والنحل.

(ب) أن القيادة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة فى إحداث التغيير التنظيمى لما تملكه من إمكانات هائلة وتأثير غير محدود فيمن تتم قيادتهم.

(جـ) أن دور القيادة فى إحداث التغيير يمكن أن يأخذ ثلاثة أشكال وهى:

١- التغيير المباشر: ويتم هذا النوع من التغيير من خلال ثلاثة مستويات للتغيير هى:

- التغيير المعرفى.
- التغيير الوجدانى.
- التغيير المهارى.

٢- تغيير غير مباشر: وذلك باعتبار القيادة مساعدة ومهيئة لإحداث التغيير التنظيمى حتى فى حالة قيام غيرها بذلك.

٣- التغيير من خلال القدوة: وهذا الذى يحدث أثره فى التغيير من خلال ما أسميناه « بمبدأ التسرب الإدارى » وللقدوة ثلاثة أشكال هى:

- قدوة نمطية عليا للجميع.
- قدوة من القيادة.
- قدوة سلوكية من جميع الأفراد.

(د) أن فهم كل ما سبق يعتبر مهما وضروريا لكل عملية تغيير تنظيمى سواء كان القائم بها القيادة أو كان القائم بها مستشارا خارجا.

هوامش

(١) ابن تيمية، **الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر**، تقديم وتحقيق د. محمد جميل غازى، (القاهرة: مكتبة المدنى، بدون تاريخ)،ص ٧٩: ٨٠

(٢) **المرجع السابق**،ص٨٠

(٣) محمد الطاهر بن عاشور، **أصول النظام الاجتماعى فى الإسلام**، (تونس: الشركة التونسية للتوزيع،١٩٧٦)،ص١٢٣

(٤) ابن تيمية، **مرجع سابق**، ٧٩: ٨٠

(٥) روى الإمام أحمد عن الحسن قال: سألت السيدة عائشة أم المؤمنين رضى الله عنها فقلت لها: أخبرينى بخلق النبى ﷺ فقالت: كان خلقه القرآن، أما تقرأ: ﴿ **وإنك لعلى خلق عظيم** ﴾؟؛ انظر: محمد على الصابونى، **مختصر تفسير ابن كثير**، (بيروت: دار القرآن الكريم،ط ٧، ١٩٨١)،٣/ ٥٣٣

(٦) الراغب الأصفهانى، **المفردات فى غريب القرآن**، (القاهرة: الأنجلو المصرية، بدون تاريخ)، ص ٤٤٠؛ أحمد ابن محمد المقرئ، **المصباح المنير**، (بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٧)، ص٩٧

(٧) **المفردات**، ص ٤٤٠؛ **المصباح المنير**، ص٩٧؛ محمد بن أبى بكر الرازى، **مختار الصحاح**، (بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٦)، ص١١٥

(٨) ابن كثير، **تفسير القرآن العظيم**،(حلب: مكتبة التراث الإسلامى، ١٩٨٠)، ٣/ ٢٨٢

---

(٩) سيف مطر، **التغيير الاجتماعى: دراسة تحليلية من منظور التربية الإسلامية**، (المنصورة: دار الوفاء، ١٩٨٦)، ص٥٧: ٥٩، والحديث سبق تخريجه.

(١٠) **Michael Bear & Huse, "A System Approach to organizational-Development, "In: E.Huse, et. al., Reading in Behavior in organization,** (California: Addison Inc., 1975) pp.409: 425. Wisly.

(١١) نقلا عن: د. مصطفى أبو زيد فهمى، **فن الحكم فى الإسلام**، (القاهرة: المكتب المصرى الحديث، بدون تاريخ)، ص ٤٩: ٥٠

(١٢) **المرجع السابق**، ص٨١

(١٣) **المرجع السابق**، ص٨٢

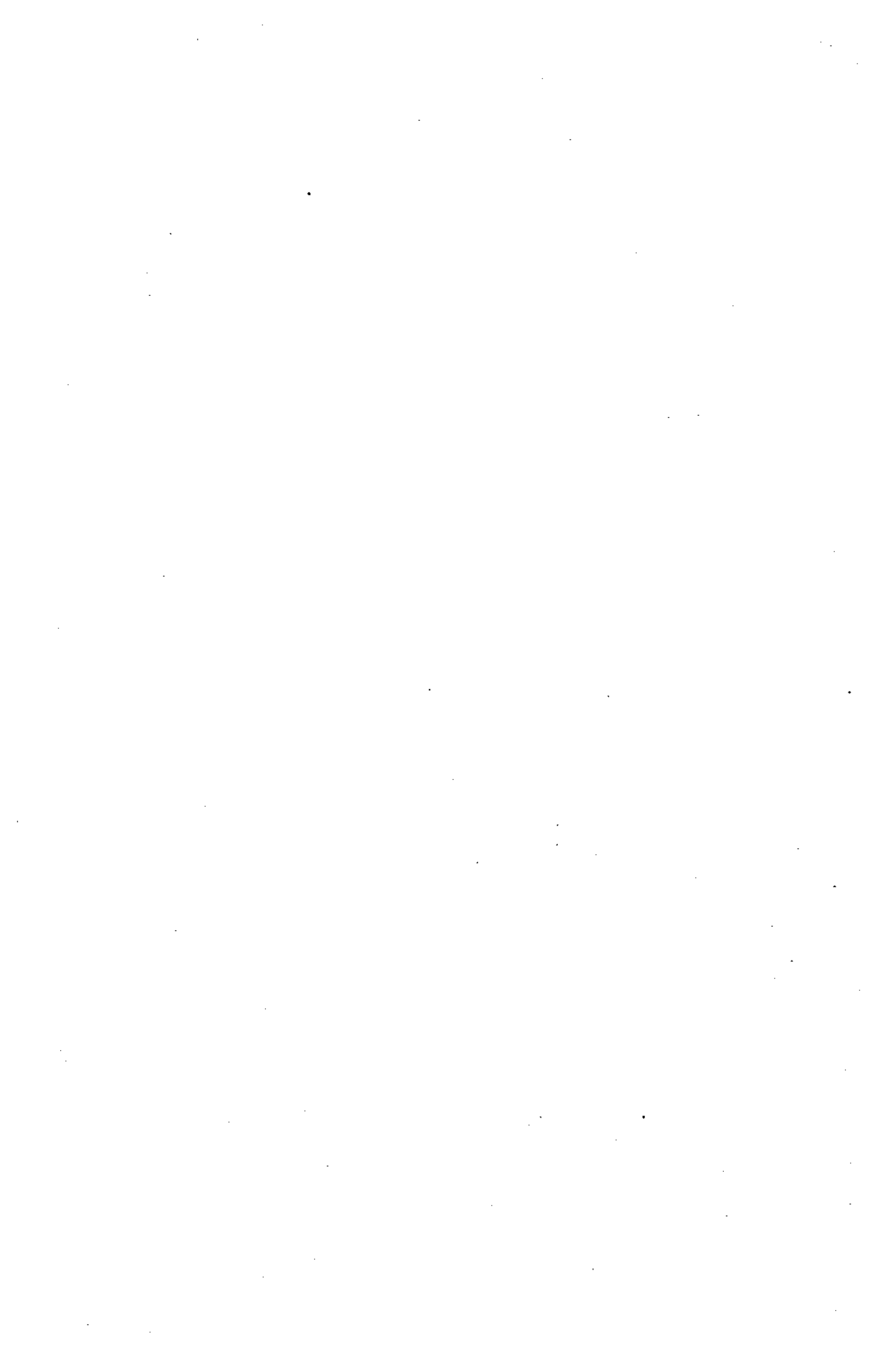
(١٤) **المرجع السابق**، ص٨٣: ٨٤

(١٥) **المرجع السابق**، ص٨٤:٨٥

(١٦) محمد عبد الرحمن، **مداخل التغيير التنظيمي فى الصناعة**، (المنظمة العربية للعلوم الإدارية، أبريل، ١٩٧٦)، ص ٢٥:٢٦

(١٧) ابن كثير، **مرجع سابق**، ٣ / ٣٣٠

(١٨) متفق عليه؛ محمد عبد الباقي، **اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان**، (القاهرة : دار الريان للتراث، ١٩٨٦)، ٢ / ٢٤٢، حديث رقم ١١٩٩



الفصل الخامس عشر

أهمية ومقومات اختيار القيادة فى التغيير التنظيمى

تمهيد

بعد أن اتضح لنا أهمية القيادة ودورها المؤثر فى التغيير التنظيمى، فإن الأمر يتطلب ضرورة الدقة فى اختيار أى قائد لأى موقع. ومن ثم فإن الباحث سوف يقوم فى هذا الفصل بتحديد أهمية اختيار القيادة فى الإسلام، ثم أهم المقومات الضرورية لاختيار القيادات فى الإسلام، وذلك بهدف التوصل إلى إطار عام يحدد الأسلوب الأفضل للاختيار فى المدخل الإسلامى.

أهمية اختيار القيادات الإدارية فى الإسلام

نظراً لأهمية القيادة وخطورة تأثيرها على التنظيم، فإن اختيار القائد يتطلب درجة عالية من الدقة وذلك للوصول إلى اختيار أكفأ وأنسب الناس لأمر القيادة.

فإن خطر الفشل فى أمر القيادة لا يعود على القائد فحسب وإنما يعود على القائد وعلى جميع أفراد التنظيم الذين يعملون تحت إمرته، فإما أن يزيد من فعاليتهم ويفجر طاقاتهم ويستفيد من مواهبهم ليصل إلى تحقيق الفلاح التنظيمي المنشود، وإما أن يشل طاقاتهم ويميت مواهبهم ويصل بهم إلى الفشل التنظيمى. فقيادة أى منظمة ما هى إلا أمانة يجب أن توضع فى محلها وإلا فسدت الأمور واضطربت الأحوال وتعاقب الفشل والخسران التنظيمى، وما أكثر شيوع ذلك فى زماننا. ولذلك نجد الرسول ﷺ يربط بين توسيد الأمر إلى غير أهله وبين ضياع الأمانة وقيام الساعة.

فقد جاء رجل يسأل رسول الله ﷺ متى الساعة؟ فقال له: «**إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة**»(١). وفى رواية أخرى أجاب ﷺ على الرجل بقوله: «**إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة**» قال ومتى إضاعتها؟ قال ﷺ: «**إذا وُسد الأمر إلى غير أهله**» أو كما قال ﷺ.

فإن ضياع الأمانة يعظم حينما يوضع الشخص فى المكان الذى لا يصلح له، أو حينما يوسد الأمر إلى غير أهله. فسواء كان الأمر يتعلق بوضع إنسان فى غير تخصصه الذى يعرفه ويجيده، أو بتوليته قيادة – من أى نوع – وهو غير أهل لها، فإن ذلك ضياع للأمانة، فلا شك فى أن عدم وضع كل إنسان فى التخصص الذى يجيده يؤدى إلى إهدار الطاقات المتاحة وعدم الاستفادة بالطاقات الكامنة، وذلك بصورة مضاعفة؛ حيث إننا نكون قد حرمنا شخصاً من أداء عمل يجيده. ووضعناه فى عمل لا يجيده فتكون الخسارة من الناحيتين، وكلما اتسع نطاق هذا الأمر أدى إلى المزيد من الخسارة والشعور بالإحباط واليأس وعدم الإنجاز لدى العاملين، فإن أردت أن تدمر أمة وتحطم اقتصادها. فلا عليك إلا أن تضع كل شخص فى غير تخصصه الذى يجيده.

فإن كان الأمر يتعلق بالقيادة أيًا كان مستواها فالأمر أعظم والخطب يكون أفدح، وذلك لأثرها الممتد والواسع النطاق والذى يتأثر به الأتباع شاءوا أو أبوا، وهذا ما سبقت الإشارة إليه « بمعامل التسرب الإدارى » باعتباره مبدأ مهما من مبادئ القيادة، وذلك أن خُلق القائد ينعكس على خلق الأتباع سواء كان حسنًا أو سيئًا. ولعل هذا بعض ما يوضح كيف تضيع الأمانة، فبالإضافة إلى ضياع أمانة أداء العمل المنوط به على خير وجه - هذا إن لم يسرق ويضيع ويبدد - فإن خلق عدم الأمانة « الخيانة » ينتقل ويسرى من هذا القائد أو المدير إلى غيره من المستويات الدنيا حتى تشيع الرشوة والفساد والخيانة « فإن استهانة الفرد بما كلف به - وإن كان تافهًا - تستتبع شيوع التفريط فى حياة الجماعة كلها، ثم استشراء الفساد فى كيان الأمة وتداعيه برمته.. أى ليس أعظم خيانة ولا أسوأ عاقبةمن رجل تولى أمور الناس فنام عنها حتى أضاعها »[٢].

وقد ظهر أثر هذا المبدأ جليًا فى تحول العرب والمسلمين من كل موقع من الجاهلية إلى الإسلام بكامل خلقه وخاصة فى عهد النبوة والخلافة الرشيدة، ومن الأمثلة الدالة على ذلك ما رواه قيس العجلى قال: « لما قدم بسيف كسرى ومنطقته على عمر - رضوان الله عليه - قال: « إن قومًا أدوا هذا لذوو أمانة، فقال على - رضوان الله عليه - إنك عففت، فعفت الرعية »[٣].

فهذا الرد للإمام على -رضى الله عنه- يشير إلى فهم وفقه عميق يوضح سنة ومبدأ مهما وهو انعكاس خلق القائد على الأتباع وهو الذى اقترحت تسميته بمبدأ « معامل التسرب الإدارى ».

ولأجل هذه الأمانة حذر رسول الله ﷺ من مغبة اختيار رجل غير صالح، أو حتى صالح ولكن هناك من هو أصلح منه لأمر ما. فالاختيار للأصلح وإلا اعتبر ذلك خيانة لله ولرسوله وللمؤمنين، فقد روى الحاكم عن ابن عباس أن رسول الله ﷺ قال: «**من استعمل رجلاً من عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين**»[٤]، وفى رواية أخرى له وللإمام أحمد: «**من ولى من أمر المسلمين شيئًا فأمر عليهم أحداً محاباة فعليه لعنة الله لا يقبل الله منه صرفًا ولا عدلاً حتى يدخله جهنم**»[٤].

فليس الاختيار - إذن - أمرًا سهلاً أو هينًا وإنما هو مسئولية عظمى تستدعى من كل من بيده أية سلطة للاختيار أن يجتهد فى اختيار أفضل الناس لكل أمر من الأمور. ولا يكتفى الإسلام بالتأكيد على جانب من بيده سلطة الاختيار فقط وإنما نجده يحمل كل إنسان مسئولية مباشرة عن نفسه إذا تولى أى أمر من أمور المسلمين فنجد عشرات من الأحاديث والآيات التى تحذر من خطورة الإمارة والحرص عليها وعاقبة من لا يعطيها حقها، وجزاء المقصر والغاش لرعيته، وضرورة العدل وعدم اتباع الهوى، وانظر على سبيل المثال إلى قوله تعالى: ﴿ **يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ** ﴾ [ص: ٢٦].

وإلى قوله تعالى أيضًا: ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾ [النساء: ٥٨].

فأداء الأمانات، إلى أهلها - ومنها اختيار القيادات - والحكم بالعدل والحق وعدم اتباع الهوى، من الأمور المهمة التى يعظنا الله بها ويحذرنا من مخالفتها.

ومن أحاديث الرسول ﷺ فى هذا الباب ما رواه البخارى ومسلم عن معقل بن يسار -رضى الله عنه- قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: **«ما من عبد يسترعيه الله -عز وجل- رعية يموت يوم يموت وهو غاش رعيته إلا حرم الله تعالى عليه الجنة»**، وفى رواية: **«يحطها بنصحه لم يرح رائحة الجنة»**(٥). ومن هنا فإننا نجد أن مسئولية انتقاء الشخص المناسب لتولى أى أمر تقع على عاتق الذى يقوم بالاختيار، ولا يعفى منها الشخص نفسه.

وهناك صفات وخصائص معينة يجب أن تتوافر فيمن يتولى أمرًا من أمور المسلمين، وبالرغم من أن هناك الكثيرين الذين أفاضوا فى هذا الأمر(٦). إلا أن الباحث سوف يقتصر على تناول أهم الصفات العامة التى يجب توافرها فى كل من يرشح لوظيفة من الوظائف العامة وخاصة الوظائف الإدارية التى تنعكس آثارها التغييرية على المرءوسين لها وذلك من واقع استقراء آيات القرآن الكريم بصورة أساسية.

مقومات اختيار القيادات الإدارية فى الإسلام

نظرًا لما تمثله القيادة الإدارية فى أى موقع من المواقع باعتبارها أمانة ومسئولية تقع على عبء من يقوم بالاختيار ومن يقع عليه الاختيار، وتسرى آثارها على تغيير السلوك التنظيمى فى الأتباع طبقًا لمبدأ **«معامل التسرب الإدارى»**. ويتحدد فلاح المنظمة بسلامة أداء هذه القيادة، فإنه لابد من وجود مقومات يمكن الاسترشاد بها عند اختيار هؤلاء القادة، وهذه المقومات هى صفات ذاتية توجد فى الشخص قبل اختياره ويجب أن تكون مبنية على دليل عملى وليس على مجرد الظن. وهى تختلف عن الصفات التى يجب أن يتصف بها فى أداء عمله بعد ذلك لتحقيق الفلاح. ومن أهم هذه المقومات ما يأتى:

أولاً: الأمانة:

كما سبق أن رأينا فإن أى قيادة ما هى إلا أمانة بمعناها الشامل. ومن هنا كان من أهم مقومات اختيار أى قائد إدارى فى أى موقع التحرى الدقيق عن أمانته وخلقه. «والأمانة فى نظر الشارع واسعة الدلالة، وهى ترمز إلى معانٍ شتى مناطها جميعًا قيام المرء بتبعته فى كل أمر يوكل إليه، وإدراكه الجازم بأنه مسئول عنه أمام ربه، على النحو الذى فصله الحديث الكريم عن ابن عمر قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: **«كلكم راعٍ فمسئول عن رعيته، فالإمام راعٍ ومسئول عن رعيته، والرجل راعٍ فى أهله وهو مسئول عن رعيته، والمرأة فى بيت زوجها راعية وهى مسئولة عن رعيتها، والخادم فى مال سيده راعٍ وهو مسئول عن رعيته، ألا فكلكم مسئول عن رعيته»**(٧).

والعوام يقصرون الأمانة فى أضيق معانيها وآخرها ترتيبًا، وهو حفظ الودائع، مع أن حقيقتها فى دين الله أضخم وأثقل... فعن أنس قال: «ما خطبنا رسول الله ﷺ إلا قال: «**لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له**»(٨).

ومن معانى الأمانة وضع كل شيء فى المكان الجدير به، واللائق له، فلا يسند منصب إلا لصاحبه الحقيق به، ولا تملأ وظيفة إلا بالرجل الذى ترفعه كفايته إليها(٩). وأعتقد أن الأمانة كمقوم للقيادة جماع لكل خلق حسن.

ومما يؤكد على أهمية الأمانة باعتبارها ركنًا ومقومًا أساسيًا لاختيار أى قائد فى أى موقع ما ورد على لسان ابنة النبى شعيب(١٠) –عليه السلام– حينما طلبت من أبيها أن يختار موسى –عليه السلام– أجيرًا عندهم يتولى أداء شئونهم، حيث بررت اختيارها بأمرين وهما: القوة، والأمانة حيث قالت؛ كما ورد فى القرآن الكريم: ﴿**يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ**﴾ [القصص: ٢٦].

فهى لم تطلب اختياره واستئجاره للقيام بهذا العمل جزافا ولا محاباة ولاعاطفة ولا شفقة وإنما لأنه قوى يمكنه القيام بأداء ما يطلب منه على خير وجه وأمين فى كل ما يمكن أن يوكل إليه. ويجدر بنا ملاحظة أن تحديد هاتين الصفتين بالذات كمبرر لاستئجاره، كان عن تجربة وتيقن بوجودهما فيه، وهذا من الأمور المهمة التى يجب علينا مراعاتها فليس الأمر موكولا إلى الحكم الشخصى، أو إلى العاطفة، ولكن يجب توافر دليل عملى ملموس يؤكد جدارة أى مرشح لمنصبه الذى رشح له. وبالطبع فإن توافر أى دليل عملى على عكس ذلك يحتم عدم اختياره وإلا كان خيانة عظمى لله وللرسول وللمؤمنين وكيف لا يكون كذلك وقد رأينا فى أحاديث رسول الله ﷺ السابقة أن من يولى عبدا ولاية محاباة، وهناك من هو أفضل منه، أعتبر ذلك خيانة لله ولرسوله وللمؤمنين، وعليه لعنة الله ولا يقبل الله منه صرفا ولاعدلا حتى يدخله جهنم(١١).

ولكن ما هى الأدلة العملية على أمانة موسى – عليه السلام – وقوته؟ ذكر ابن كثير فى تفسيره: «قال عمرو بن عباس وشريح القاضى وأبو مالك وقتادة ومحمد بن إسحاق وغير واحد لما قالت: «إن خير من استأجرت القوى الأمين» قال لها أبوها: وما علمك بذلك؟ قالت له: إنه رفع الصخرة التى لا يطيق حملها إلا عشرة رجال، وإنى لما جئت معه تقدمت أمامه فقال لى: كونى من ورائى فإذا اختلف على الطريق فاحذفى لى بحصاة أعلم بها كيف الطريق لأهتدى إليه» (١٢).

ومن النصوص الأخرى التى تؤكد على أهمية الأمانة وأيضا القوة ما ورد على لسان الجنى فى قصة سليمان فى قوله تعالى: ﴿**قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَن تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ**﴾ [النمل: ٣٩] ولقد تكررت مع رسول الله تعالى فى أكثر من موضع من القرآن قوله: ﴿**إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ**﴾ [الشعراء: ١٠٧، ١٢٥، ١٤٣، ١٦٢، ١٧٨].

بل ووصف بالأمانة أيضا جبريل – عليه السلام – الذى قام بمهمة نقل الوحى من الله –عز وجل– إلى الرسل والأنبياء، حيث قال تعالى: ﴿ نَزَلَ بِهِ الرُّوحُ الأَمِينُ﴾ [الشعراء: ١٩٣].

ومما هو معروف ومشهور فى كتب السيرة أن أهل مكة كانوا ينادون الرسول – ﷺ – ويلقبونه قبل البعثة بالأمين(١٣).

ولم يكن ذلك محاباة أو مجاملة ولكن كان عن تجربة وممارسة عملية ملموسة.

ومن هنا نخلص إلى أن الأمانة بمفهومها الشامل تعتبر مقوما أصيلا لاختيار أى قائد للقيام بأى عمل، بل ويمتد ذلك إلى اختيار أى عامل سواء أدى عملا جماعيا أو ذهنيا، إشرافيا أو تنفيذيا، ولكن الأمر يزداد خطورة كلما كان العمل يتعلق باختيار قيادة.

وعلينا أيضا أن نراعى ضرورة التأكد من وجود أدلة عملية فى الحياة العملية، أو الشخصية السابقة التى يحياها من يتقدم لأى منصب، فإن لم نجد فيه شائبة تقدح فى أمانته وخلقه، وتأكدنا من كفاءته وأمانته، وأنه أفضل الناس لأداء هذه المهمة، فإن الاختيار لمثل هذا الشخص يكون حينئذ واجبا والعدول عنه إلى غيره يكون خيانة وإثما.

والأمانة بهذا المعنى الشامل ترمز – بلا شك – إلى كل خلق حسن فاضل كالصدق والوفاء، والعدل، وغيرها من الأخلاق الفاضلة التى يجب أن تتوافر فيمن يرشح لأى منصب قيادى على أى مجموعة من الناس. بل إنها تشمل حتى الإيمان وأداء الفرائض والعبادات. «وتعم جميع وظائف الدين على الصحيح» (١٤)، وكما سبق أن رأينا حديث المصطفى – ﷺ –: **«لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له»**(١٥).

ثانياً: القوة:

والقوة كما سبق أن رأينا جاءت مقرونة بالأمانة فى أكثر من آية، ﴿ **إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ** ﴾ [القصص: ٢٦]، ﴿ **وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ** ﴾ [النمل: ٣٩]، وقال تعالى فى صفة جبريل: ﴿ **إِنَّهُ لَقَوْلُ رَسُولٍ كَرِيمٍ ﴿١٩﴾ ذِي قُوَّةٍ عِندَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ ﴿٢٠﴾ مُطَاعٍ ثَمَّ أَمِينٍ** ﴾ [التكوير: ١٩: ٢١].

فإذا كان الله – سبحانه وتعالى – ينتقى رسله وأنبياءه من أكمل الناس خلقا وقوة وأمانة وعلما وحفظا وصدقا.. فإن على كل من يريد اختيار أى قيادة فى أى موقع أن ينتقى ويتخير لها من تتوافر فيه الصفات المؤهلة وخاصة القوة والأمانة فهما ركنان أساسيان لأى ولاية.

والقوة لفظ جامع يستعمل تارة فى معنى القدرة، وتارة للتهيؤ الموجود فى الشىء. كما يستعمل ذلك فى البدن تارة، وفى القلب أخرى، وفى المعاون من الخارج تارة، وفى القدرة الإلهية تارة(١٦).

ويقول ابن تيمية: «والقوة في الحكم بين الناس، ترجع إلى العلم بالعدل الذى دل عليه الكتاب والسنة، وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله، وألا يشترى بآياته ثمنا قليلا، وترك خشية الناس. وهذه الخصال الثلاث التى اتخذها الله على كل من حكم على الناس، فى قوله تعالى: ﴿ فَلا تَخْشَوُا النَّاسَ وَاخْشَوْنِ وَلا تَشْتَرُوا بِآيَاتِي ثَمَنًا قَلِيلاً وَمَن لَّمْ يَحْكُم بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ ﴾ [المائدة: ٤٤].

ولهذا قال النبى - ﷺ -: «**القضاة ثلاثة: قاضيان فى النار، وقاض فى الجنة، فرجل علم الحق وقضى بخلافه، فهو فى النار، ورجل قضى بين الناس على جهل، فهو فى النار، ورجل علم الحق وقضى به، فهو فى الجنة**»[١٧] «والقاضى اسم لكل من قضى بين اثنين وحكم بينهما، سواء كان خليفة، أو سلطانا، أو نائبا، أو واليا؛ أو كان منصوبا ليقضى بالشرع أو نائبا له، حتى يحكم بين الصبيان فى الخطوط إذا تخايروا، هكذا ذكر أصحاب رسول الله - ﷺ - وهو ظاهر»[١٨].

فهذا يدل على عموم الولاية أو القضاء لكل من يتولى مسئولية أى أمر من الأمور وضرورة توافر هذه الأركان فيه، وهو ما يمكن أن نسميه الآن برئيس مجلس الإدارة أو المدير العام أو رئيس القسم أو المشرف المباشر؛ فكل من يقوم بعمل إدارى سواء كان ذلك فى المستوى الأعلى أو الأدنى، ينطبق عليه ذلك الذي ذكر. بل ويمكن أن يصل الأمر إلى مراعاة ذلك عند اختيار كل عامل لأداء أى عمل معين سواء كان عملا جسمانيا، أو ذهنيا، أو غيرهما.

فالقوة كما رأينا ليست قاصرة فقط على قوة الجسم ولكنها تشمل قوة القلب والعقل والحواس، والعلم بالشيء المرشح له.

ثالثا: العلم:

بالرغم من أننا سبق أن أشرنا إلى أن العلم يعتبر متضمنا ضمن مقوم القوة بمفهومها الموسع، إلا أننا نفرد للعلم بندا خاصا باعتباره مقوما مهما من مقومات اختيار القيادات الإدارية. حيث إن قوة العلم فى بعض الولايات قد تكون ذات أولوية تسبق غيرها من المقومات، وذلك كما سوف يتضح بالتفصيل عند مناقشة نموذج اختيار طالوت، ويوسف - عليهما السلام.

فعند اختيار طالوت - عليه السلام - كان أهم مبررات اختياره تفوقه فى قوة العلم، وقوة الجسم، مصداقا لقوله تعالى: ﴿ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ﴾ [البقرة: ٢٤٧]. وتتلاءم هذه المقومات مع مهمته الأساسية.

وعند اختيار يوسف - عليه السلام - نجد أهم المقومات التى برر بها طلبه منصباً يضارع ما يعرف الآن بوزارة الخزانة والتموين والمالية، هى الحفظ والعلم، مصداقا لقوله تعالى: على لسان يوسف - عليه السلام -: ﴿ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾ [يوسف: ٥٥].

مع ملاحظة أننا حينما نتكلم عن القوة، كمقوم عام من مقومات الاختيار ولانذكر العلم، فلأن القوة – كما سبق أن ذكرنا – تتضمن قوة العلم المكافئ لطبيعة المهمة التى سيتولاها المرشح لولاية معينة.

رابعاً: مقومات القيادة وطبيعة الموقف:

لقد ركزنا فى مقومات القيادة على ركنين أساسيين، وهما القوة والأمانة، كما رأينا فى أكثر من موضع فى القرآن. ويقول ابن تيمية: «فإن الولاية لها ركنان: القوة والأمانة»[19].

ولكن هل يجب أن يتوافر ركنا القوة والأمانة عند اختيار أى قائد لأى ولاية وفى أى تخصص، بنفس الدرجة؟ وما الذى يمكن عمله إذا لم يتوافر القوى الأمين؟

إن المتأمل لآيات القرآن سوف يلاحظ مراعاة طبيعة الموقف أو الولاية عند تحديد مقومات اختيار من يتولاها وأولوية هذه المقومات على بعضها البعض، ولنحاول معا أن نتأمل ثلاثة مواقف فى القرآن الكريم تمثل ثلاثة نماذج للاختيار فى مواقف متعددة ولمهام مختلفة وهى:

(أ) النموذج الأول:

اختيار موسى – عليه السلام – للقيام بعمل شاق حيث يتولى شئون إدارة أموال النبى شعيب – عليه السلام – من رعى الغنم وسقيها وغير ذلك، وهذه المهمة تتطلب توافر رجل ذى قوة تمكنه من أداء هذه الوظيفة على خير وجه نظرا لما يقابله فيها من مشقة وصعوبات، وفى نفس الوقت يجب أن يكون أمينا فيما ولى عليه من أعمال، غير أن طبيعة هذا العمل تحتاج أكثر ماتحتاج إلى القوة ولذلك وجدنا سبب ترشيح موسى – عليه السلام – لهذه المهمة هو توافر كل من القوة والأمانة فيه، كما ورد فى القرآن: ﴿ **يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ** ﴾ [القصص:٢٦].

مع ملاحظة أن القوة مقدمة هنا على الأمانة، وذلك لعله يشير إلى طبيعة الموقف، أو العمل الذى يتطلب ذلك. ولقد سبق لنا الإشارة إلى وجود أدلة عملية تؤيد هاتين الصفتين بوضوح فى موسى – عليه السلام.

(ب) النموذج الثانى: طالوت:

إن الموقف هنا يتعلق باختيار قائد يتولى مهمة قتالية للخروج بقومه من هزيمة نكراء إلى نصر مبين يسترد فيه الأرض ويحفظ العرض، وتتحدد هذه المهمة فى قوله تعالى:

﴿ **أَلَمْ تَرَ إِلَى الْمَلأِ مِن بَنِى إِسْرَائِيلَ مِن بَعْدِ مُوسَىٰ إِذْ قَالُوا لِنَبِيٍّ لَّهُمُ ابْعَثْ لَنَا مَلِكًا نُّقَاتِلْ فِى سَبِيلِ اللَّهِ قَالَ هَلْ عَسَيْتُمْ إِن كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ أَلاَّ تُقَاتِلُوا قَالُوا وَمَا لَنَا أَلاَّ نُقَاتِلَ فِى سَبِيلِ اللَّهِ وَقَدْ أُخْرِجْنَا مِن دِيَارِنَا وَأَبْنَائِنَا فَلَمَّا كُتِبَ عَلَيْهِمُ الْقِتَالُ تَوَلَّوْا إِلاَّ قَلِيلاً مِّنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِالظَّالِمِينَ** ﴾ [البقرة : ٢٤٦].

وهنا وبعد أن حذرهم (هؤلاء القوم من بنى إسرائيل) نبيهم من مجرد القول الحماسى دون الفعل، فإن تغيير هذا الواقع الأليم لا يكون بمجرد القول الحماسى دون الفعل الجاد المتعقل الذى يقوم على الأخذ بالأسباب ولا ينسى - أبدا - التوكل على الله. ولكن يبدو أن معظمهم كان. للأسف ممن يقول ما لا يفعل. وهذه الآية تدل - فيما تدل - على أهمية وضرورة وجود قائد يقود القوم أى قوم ليحقق لهم الفلاح.

ويحدد لهم نبيهم ذلك الملك الذى طلبوه منه وأن الذى اختاره هو الله فيقول: ﴿ **وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا** ﴾ [البقرة: ٢٤٧]. ولكن يبدو أن طالوت كان فقيرا، وأن معايير هؤلاء القوم فى اختيار القادة والتى - لا شك - أدت إلى خسرانهم. كانت مجرد معايير مادية تقوم على أساس الغنى والفقر وليس على أساس المواهب والقدرات التى يتمتع بها الفرد من القوة والعلم والأمانة، ولذلك نجدهم يرفضون ذلك الاختيار حيث: ﴿ **قَالُوا أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ** ﴾ [البقرة: ٢٤٧].

يقول ابن كثير فى تفسيره: « أى لما طلبوا من نبيهم أن يعين لهم ملكا منهم فعين لهم طالوت وكان رجلا من أجنادهم ولم يكن من بيت الملك فيهم لأن الملك كان فى (سبط يهوذا) ولم يكن هذا من ذلك السبط فلهذا قالوا: « أنى يكون له الملك علينا ». أى كيف يكون ملكا علينا « ونحن أحق بالملك منه ولم يؤت سعة من المال ». أى ثم هو مع هذا فقير لا مال له يقوم بالملك »[٢٠].

ولكن الله - سبحانه وتعالى - يعلِّمنا كيف يجب علينا ألا نحابى ولانجامل فى الاختيار، بل يجب أن يكون ذلك بناء على أسس ومعايير موضوعية سليمة، فبالرغم من أنه - سبحانه وتعالى - هو الذى اختاره - ويكفى ذلك - إلا أنه يوضح لنا أسباب ومعايير هذا الاختيار لتكون لنا نبراسا وهاديا. ولذلك كان رد نبيهم، كما قال تعالى: ﴿ **قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ** ﴾ [البقرة: ٢٤٧]، يقول ابن كثير: « أى اختاره لكم من بينكم والله أعلم به منكم فلست أنا الذى عينته من تلقاء نفسى بل الله أمرنى به لما طلبتم منى ذلك، وهو مع ذلك أعلم منكم، وأنبل منكم، وأشكل منكم، وأشد قوة وصبرا فى الحرب ومعرفة بها، أى أتم علما وقامة منكم، ومن هنا ينبغى أن يكون الملك ذا علم وشكل حسن وقوة شديدة فى بدنه ونفسه »[٢١].

ومن هنا فإننا نجد ثلاثة مبررات لهذا الاختيار وهى:

١- اصطفاء الله واختياره له.

٢- قوة علمه.

٣- قوة جسمه.

وهذه الشروط لابد وأنها تتناسب مع طبيعة تلك المهمة الحربية الخطيرة التى تحتاج إلى خبرة وعلم وحنكة، فكما يقول ابن تيمية «والقوة فى كل ولاية بحسبها؛ فالقوة فى إمارات الحرب ترجع إلى شجاعة القلب، وإلى الخبرة بالحروب، والمخادعة فيها، فإن الحرب خدعة، وإلى القدرة على أنواع القتال من رمى، وطعن ، وضرب ، وركوب ، وكر وفر، ونحو ذلك.

والقوة فى الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذى دل عليه الكتاب والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام»[٢٢] . وكذلك فإننا لا نلاحظ شرط الأمانة، ولعل ذلك يدل على أولويات الموقف المذكور والتى تقدم على الأمانة. ولعل ذلك يساعدنا فى الاختيار عندما يندر اجتماع القوة والأمانة معا فى شخص واحد وهذا هو الغالب، وفى ذلك يقول ابن تيمية:[٢٣] «واجتماع القوة والأمانة فى الناس قليل، ولهذا كان عمر بن الخطاب – رضى الله عنه – يقول: اللهم أشكو إليك جلد الفاجر، وعجز الثقة، فالواجب فى كل ولاية الأصلح بحبسها.

فإذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة، والآخر أعظم قوة، قدم أنفعهما لتلك الولاية وأقلهما ضررا فيها. فيقدم فى إمارة الحروب الرجل القوى الشجاع – وإن كان فيه فجور – على الرجل الضعيف العاجز، وإن كان أمينا، كما سئل الإمام أحمد: عن الرجلين يكونان أميرين فى الغزو وأحدهما قوى فاجر ، والآخر صالح ضعيف ، مع أيهما يغزى، فقال أما الفاجر القوى فقوته للمسلمين وفجوره على نفسه، وأما الصالح الضعيف، فصلاحه لنفسه، وضعفه على المسلمين، فيغزى مع القوى الفاجر. وقد قال النبى – ﷺ –: **«إن الله يؤيد هذا الدين بالرجل الفاجر»**. وروى **«بأقوام لاخلاق لهم»**. فإذا لم يكن فاجرا كان أولى بإمامة الحرب ممن هو أصلح منه فى الدين، إذا لم يسد مسده.

ولهذا كان النبى – ﷺ – يستعمل خالد بن الوليد على الحرب، منذ أسلم، قال: **«إن خالداً سيف سله الله على المشركين»**. مع أنه أحيانا كان يعمل ما ينكره النبى – ﷺ – ، حتى أنه – مرة – رفع يديه إلى السماء وقال: **«اللهم إنى أبرأ إليك مما فعل خالد»**.. ومع هذا فما زال يقدمه فى إمارة الحرب، لأنه كان أصلح فى هذا الباب من غيره، وفعل ما فعل بنوع تأويل . وكان أبو ذر – رضى الله عنه – أصلح منه فى الأمانة والصدق.

ومع هذا قال له النبى – ﷺ –: **«يا أبا ذر إنى أراك ضعيفا، وإنى أحب لك ما أحب لنفسى. لا تأمرن على اثنين، ولا تولين مال يتيم»**[٢٤].

نهى أبا ذر عن الإمارة والولاية، لأنه رآه ضعيفا. مع أنه قد روى: **«ما أظلت الخضراء ولا أقلت الغبراء أصدق لهجة من أبى ذر»** وأمر النبى ﷺ– مرة – عمرو بن العاص، فى غزوة «ذات السلاسل» استعطافا لأقاربه الذين بعثه إليهم؛ على من هم أفضل منه..

ولذلك كان يستعمل الرجل المصلحة، مع أنه قد يكون مع الأمير من هو أفضل منه، فى العلم والإيمان. وهكذا أبو بكر خليفة رسول الله ﷺ– رضى الله عنه– مازال يستعمل خالدا فى حرب أهل الردة، وفى فتوح العراق والشام، وبدت منه هفوات كان له فيها تأويل، وقد ذكر له عنه أنه كان له فيها هوى، فلم يعزله من أجلها، بل عاتبه عليها لرجحان المصلحة على المفسدة، فى بقائه، وإن غيره لم يكن يقوم مقامه، لأن المتولى الكبير، إذا كان خلقه يميل إلى اللين، فينبغى أن يكون خلق نائبه يميل إلى الشدة؛ وإذا كان خلقه يميل إلى الشدة، فينبغى أن يكون خلق نائبه يميل إلى اللين، ليعتدل الأمر. ولهذا كان أبو بكر – رضى الله عنه– يؤثر استنابة خالد؛ وكان عمر ابن الخطاب – رضى الله عنه – يؤثر عزل خالد، واستنابة أبى عبيدة بن الجراح – رضى الله عنه – لأن خالدا كان شديدا كعمر بن الخطاب، وأبا عبيدة كان لينا كأبى بكر، وكان الأصلح لكل منهما أن يولى من ولاه، ليكون أمره معتدلا(٢٥).

مما سبق يتضح جليا أن طبيعة المهمة أو الغرض من الولاية ووسائل تحقيقها وطبيعة المسئول الأكبر الذى يقوم بالاختيار يجب أن يراعى عند اختيار أى قائد للقيام بأى مهمة. وطبقا لهذه الأمور تتحدد أولويات أركان الاختيار من قوة وعلم وأمانة (شكل،٢١).

درجة الأمانة / درجة القوة	أمين (ثقة)	فاجر
قوى	يصلح لجميع الحالات	يصلح أحيانا (ولاية الحرب مثلا)
ضعيف	يصلح أحياناً (حفظ المال مثلا)	لا يصلح فى أى حال

شكل (٢١)

العلاقة بين ركنى الاختيار: القوة، والأمانة

ويتضح من شكل (٢١) أن هناك أربعة مواقف بديلة وهى :

١- الأمين القوى :

وهذا هو الذى يقدم على غيره – إن وجد – فى أى ولاية من الولايات، أو قيادة من القيادات فهذه الحالة تعتبر هى الحالة المثلى التى نسعى للوصول إليها قدر الإمكان.

٢- الأمين الضعيف :

فإذا لم يوجد الأول، وكان الموقف يتطلب الأمانة أكثر من حاجته إلى القوة كموقف حفظ المال، (كأمين مخزن، أو مسئول خزانة مثلا) فإن الأمين الضعيف يقدم فى هذه الحالة على القوى الفاجر.

٣- القوى الفاجر :

ويقدم – إذا لم يوجد الأول – فى الولايات التى تحتاج إلى القوة كولاية الحرب مثلاً؛ ويفضل على الأمين الضعيف .

٤ - الفاجر الضعيف :

أما إذا كان فاجرا وفى نفس الوقت ضعيفا، فإنه يكون أردأ وأسوأ اختيار، حيث إنه لا يصلح لا فى ولاية تحتاج إلى الحفظ والأمانة، ولا فى ولاية تحتاج إلى القوة .

وهكذا فى سائر الولايات يجب مراعاة ما سبق، إلا أننا يمكن أن نحاول استدراك عدم توافر الصفتين فى شخص واحد وذلك عن طريق الجمع بين أكثر من واحد يكمل كل منهم الآخر لتتحقق المصلحة . وفى ذلك يقول ابن تيمية : « إذا لم تتم المصلحة برجل واحد، جمع بين عدد؛ فلابد من ترجيح الأصل، أو تعدد المولى، إذا لم تقع الكفاية بواحد تام » . ثم يقرر مبدأ آخر مهما حيث يستطرد قائلا : « ومع أنه يجوز تولية غير الأهل للضرورة، إذا كان أصلح الموجود، فيجب مع ذلك السعى لإصلاح الأحوال، حتى يكمل فى الناس ما لابد لهم منه، من أمور الولايات والإمارات ونحوها، كما يجب الاستعداد للجهاد، بإعداد القوة ورباط الخيل فى وقت سقوطه للعجز، فإن مالا يتم الواجب إلا به فهو واجب »(٢٥) .

ومعنى ذلك أن تولية غير الأهل لا تكون إلا للضررة إذا كان هو أصلح الموجودين وأن ذلك يعتبر أمرا مؤقتا يجب على ولى الأمر أن يعمل لتلافيه بتنمية الكفاءات المطلوبة .

ومن هنا يتضح لنا مدى الحكمة فى تحديد أسباب اختيار طالوت قائدا . مع ملاحظة مهمة جدا وهى أن عدم ذكر الأمانة صريحا لا يعنى هنا أنها لا تتوافر فيها، بل على العكس من ذلك فإنه لا يتصور من يصطفيه الله إلا أن يكون على خلق كامل، ولكنه – سبحانه وتعالى – ذكر هنا أهم ما يجب توافره للقيام بأعباء ومهام هذه المهمة الحربية .

وهذا يؤكد لنا أن أمر ضعف الأمانة يعتبر نسبيا وليس مطلقا فهناك حد أدنى تجب مراعاته ولا يمكن التنازل عنه وخاصة إذا كان يتجاوز الشخص إلى الوظيفة وأدائها، فحينئذ لا يمكن قبول ذلك، وهذا أمر يجب أن يقدر بقدره من أولى الأمر؛ أصحاب البصائر .

وأما عن الدلائل على توافر القوة والعلم فى طالوت . فبالرغم من أنه اختيار الله وتزكيته – وهذا يكفى – إلا أنه دلل على بركة هذا الاختيار – بالإضافة إلى ما قد يلاحظ عمليا من ذلك على طالوت – بآية معجزة وهى (التابوت)، كما قال تعالى : ﴿ **وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ آيَةَ مُلْكِهِ أَن يَأْتِيَكُمُ التَّابُوتُ فِيهِ سَكِينَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَبَقِيَّةٌ مِّمَّا تَرَكَ آلُ مُوسَىٰ وَآلُ هَارُونَ تَحْمِلُهُ الْمَلَائِكَةُ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَةً لَّكُمْ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ** ﴾ [البقرة : ٢٤٨] « يقول لهم نبيهم إن علامة بركة ملكه عليكم أن يرد الله عليكم التابوت الذى كان أخذ منكم »(٢٦) .

ولقد تجلت بركة وحكمة وسلامة هذا الاختيار بعد ذلك حيث أسفرت قيادته الحازمة العالمة

الحكيمة عن النصر فى نهاية القصة. حيث نلاحظ كيف أنه قد استطاع بعلمه وخبرته وحكمته أن يتخلص من أصحاب النفوس الضعيفة الجبانة عندما أمرهم ألا يشربوا، إلا من اغترف غرفة بيده ومن شرب لم يتبعه، ثم تخلص بعد ذلك من ضعاف الإيمان الذين خشوا العدو عند رؤيته. ثم ثبت معه الذين آمنوا وكانوا قلة صابرة. ﴿**وَلَمَّا بَرَزُوا لِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ قَالُوا رَبَّنَا أَفْرِغْ عَلَيْنَا صَبْرًا وَثَبِّتْ أَقْدَامَنَا وَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ (٢٥٠) فَهَزَمُوهُم بِإِذْنِ اللَّهِ وَقَتَلَ دَاوُدُ جَالُوتَ وَآتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ وَالْحِكْمَةَ**﴾ [البقرة: ٢٥٠ : ٢٥١].

فمن هذا النموذج يتبين لنا كيف أن اختيار القادة يجب أن يكون بناء على معايير ومقومات موضوعية لها دلائل تؤكدها، وأن تكون متناسبة مع طبيعة الوظيفة والغرض منها. وأن يتم ذلك دون اتباع لمجرد الهوى، أو التقاليد.

(جـ) نموذج يوسف – عليه السلام – :

فى هذا النموذج يظهر نمط ثالث للاختيار فى موقف مختلف ووظيفة مختلفة تتعلق بتدبير الشئون الاقتصادية من توفير للأموال وخاصة الطعام وتنميته وادخاره وإدارة كل هذه العملية للخروج من أزمة اقتصادية متوقعة بصورة تكاد تكون مؤكدة.

(١) مقومات الاختيار فى هذا الموقف :

فطبيعة هذه المهمة تحتاج إلى رجل يتولى هذا الأمر يتوافر فيه أمران بصورة أساسية وحاسمة وهما: الأمانة الشديدة، والعلم الراسخ بطبيعة تلك الأزمة المتوقعة وكيف يمكن مواجهتها للخروج منها بسلام على خير وجه. فإذا كانت مهمة طالوت مهمة حربية لمواجهة أزمة مجتمع يعانى أفراده من هزيمة نفسية وعسكرية فقدوا فيها ديارهم، فإن هذه المهمة مهمة من نوع آخر، فهى مهمة إدارية بالدرجة الأولى لمواجهة أزمة اقتصادية متوقعة، والخروج منها بسلام.

ولذلك نجد أن أهم مقومين لتبرير هذه الولاية، التى تعتبر بمثابة وزارة تموين واقتصاد وخزانة، ما حدده الله – سبحانه وتعالى – على لسان يوسف – عليه السلام –، حيث قال تعالى: ﴿**قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ**﴾ [يوسف: ٥٥]، وهنا نجد أن يوسف – عليه السلام – حينما طلب تنفيذ هذه المهمة لما وجد فى نفسه من قدرة على حسن أدائها وبعد أن أنس به الملك وقال له: ﴿**إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ**﴾ [يوسف: ٥٤]، قدم مؤهلات شغل هذه الوظيفة فى اثنتين وهما: الحفظ، والعلم قال ابن كثير فى تفسيره:

«وذكر أنه حفيظ: أى خازن أمين (عليم): ذو علم وبصيره بما يتولاه. وقال شيبة بن نعامة: حفيظ لما استودعتنى عليم بسنى الجدب. وسأل العمل لعلمه بقدرته عليه ولما فيه من المصالح للناس، وإنما سأله أن يجعله على خزائن الأرض وهى الأهرام التى يجمع فيها الغلات لما يستقبلونه من السنين التى أخبرهم بشأنها فيتصرف لهم على الوجه الأحوط والأصلح والأرشد فأجيب إلى

ذلك رغبة فيه وتكريما له[٢٧].

فيتضح من هذا النموذج أن أولويات الاختيار تركز هنا أساسا على الأمانة والعلم، ولم يرد فيه ذكر للقوة بمعناها المادى، مما يدل على أنها ليست على نفس الأهمية فى هذا الموقف، (كموقف موسى، وطالوت، وعفريت سليمان) وأنه لا ضير فى تولية من يتوافر فيه الشرطان السابقان، الأمانة والعلم لمثل هذه المهمة بصرف النظر عما يتمتع به من قوة جسمية طالما لا يمنعه ذلك عن أداء مهمته، ولم يكن هناك من هو أصلح منه للقيام بهذه المهمة. (شكل،٢١).

وبالرغم من ذلك فإن عنصر أو مقوم القوة الجسدية كان متوافرا أيضا فى يوسف – عليه السلام -- على أتم ما يكون، ويكفى ما ورد فى بداية القصة مؤكدا على أنه قد أوتى حظا وافرا من الحسن والجمال، جعل امرأة العزيز تراوده عن نفسه وجعل النسوة اللائى لمنها يقطعن أيديهن لما رأينه، ويقلن ما هذا بشرا إن هذا إلا ملك كريم، كما ورد فى أول القصة فى سورة يوسف ومنها قوله تعالى :﴿ **وَقَالَتِ اخْرُجْ عَلَيْهِنَّ فَلَمَّا رَأَيْنَهُ أَكْبَرْنَهُ وَقَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ وَقُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا هَذَا بَشَرًا إِنْ هَذَا إِلاَّ مَلَكٌ كَرِيمٌ** ﴾ [يوسف : ٣١]، قال ابن كثير فى تفسيره :« لأنهن لم يرين فى البشر شبيهه ولا قريبا منه فإنه -- عليه السلام – كان قد أعطى شطر الحسن كما ثبت ذلك فى الحديث الصحيح »[٢٨].

ومع ذلك فإن التركيز على عنصرى الحفظ والعلم هنا، يوضح بصورة جلية أنهما ركنان أساسيان لا يمكن تصور تولى هذه الولاية بدون أحدهما، أو كليهما، وإن كان ذلك ممكنا بدون تمام عنصر القوة الجسدية فلا يصلح من كان أمينا دون العلم الذى يؤهله، ولا عالما دون الأمانة التى تطمئن على أنه سوف يستخدم هذا العلم فى موضعه دون قصور، أو تقصير، أو إهمال، أو خيانة من أى نوع. بل إن الأمانة والخلق الفاضل يجب أن تقدم على العلم، فكم من علماء ومتخصصين بارزين خانوا الأمانة واستخدموا ما أوتوا من العلم والخبرة فى الفساد والشر بدلا من الإصلاح والخير. ولذلك فإننا نجد أن القرآن حينما وصف ذلك العبد الصالح الذى أوتى من العلم أكثر مما أوتى موسى – عليه السلام – قد قدم الخلق الفاضل المتمثل فى الرحمة على العلم فقال تعالى :﴿ **فَوَجَدَا عَبْدًا مِّنْ عِبَادِنَا آتَيْنَاهُ رَحْمَةً مِّنْ عِندِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِن لَّدُنَّا عِلْمًا** ﴾ [الكهف : ٦٥]، فالعلم إن لم تسبقه الرحمة وحسن الخلق يمكن أن يكون نقمة على صاحبه بدلا من أن يكون نعمة. ولقد وضحت هاتان الصفتان للرجل الصالح بالدليل العملى بعد ذلك بالرغم من أن ظاهر تصرفاته كانت تبدو عكس الباطن الذى يعلمه[٢٩].

(٢) الدلائل العملية على توافر تلك المقومات فى يوسف عليه السلام :

كما رأينا من قبل فى نموذج موسى وطالوت – عليهما السلام – فإنه لابد من وجود دلائل وبراهين عملية تؤكد على وجود الأركان التى اتفقنا على ضرورة تواجدها فى الشخص المرشح لشغل أى منصب قيادى.

٢ - ١ دلائل أمانته وحفظه:

وفى هذا النموذج نجد أدلة عملية لا تدع أى مجال للشك على أمانة يوسف - عليه السلام - ويتمثل ذلك فيما ورد فى السورة من قبل عن موقفه حينما روادته امرأة العزيز فاستعصم ﴿ **وَرَاوَدَتْهُ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا عَن نَّفْسِهِ وَغَلَّقَتِ الأَبْوَابَ وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنَ مَثْوَايَ إِنَّهُ لا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ** ﴾ [يوسف: ٢٣]. بل يصل به الأمر لشدة إيمانه وأمانته وخلقه وورعه أن يفضل السجن على الوقوع فى الفاحشة حينما هددته به حيث ﴿ **قَالَ رَبِّ السِّجْنُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ** ﴾ [يوسف: ٣٤]. فهذا ما يدل على مدى ما يتمتع به من أمانة وورع شديدين. ولقد برأته النسوة كلهن بعد ذلك ﴿ **قُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا عَلِمْنَا عَلَيْهِ مِن سُوءٍ قَالَتِ امْرَأَتُ الْعَزِيزِ الآنَ حَصْحَصَ الْحَقُّ أَنَا رَاوَدتُّهُ عَن نَّفْسِهِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الصَّادِقِينَ** ﴾ [يوسف: ٥١].

٢ - ٢ دلائل علمه:

أما عن العلم الذى يؤهله لأداء هذه الولاية المهمة فإننا نجد دليلا مؤكدا عليه وذلك لأنه هو الوحيد الذى أول رؤيا الملك، ليس هذا فحسب بل إنه وضع فى هذا التأويل خطة طويلة الأجل (١٥ سنة) توضح بصورة محددة ودقيقة وموجزة طبيعةوحجم المشكلة المرتقبة وكيف يمكن مواجهتها والخروج منها بسلام ﴿ **قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ** ﴾ [يوسف: ٤٧ : ٤٩].

ولذلك فإننا نجد أن الملك بعد أن سمع هذا التأويل وتلك الخطة الموجزة المفصلة الطويلة المدى والشاملة يطلبه، ويبدو أن هذا الملك كان ذا فراسة واهتمام بأمر رعيته فأراد مقابلته لعله ينتفع به وبما لديه من مواهب فى خدمة البلاد والخروج من أزمتها المرتقبة وإن كانت سوف تأتى بعد سبع سنين - مع تسليمهم، فرضا بتأويل يوسف- عليه السلام - فكثيرا ما نرى قادة ورؤساء يرون أخطارا محدقة بهم وتجد كثيرين يحذرونهم ثم هم لا يأخذونها مأخذ الجد ولا يولون خير من يصلح لمواجهتها، بل تجد هناك معايير مختلفة تماما لا تعدو الهوى والمصلحة الشخصية المحدودة على حساب مصلحة البلاد والعباد. !!

ولكن يبدو لنا هنا عند طلب الملك أمران مهمان يمكن اعتبارهما بمثابة مبدأين هامين من مبادئ الاختيار لم يظهرا إلا فى هذه القصة وهما:

الأول: إزالة أى شبهة - إن وجدت - فى حق المرشح أولا وقبل تعيينه:

ففى المناصب القيادية لا يكفى التأكد فقط من صلاحية الشخص المرشح وتوافر أركان الوظيفة فيه، ولكن من الأمور المهمة ألا يوجد فى تاريخه السابق أى شائبة حقيقية يمكن أن تطعن فى أى

ركن من هذه الأركان والتحرى هنا مطلوب وضرورى من القائم بالاختيار، فإن لم يستطع هو ذلك وقدم إليه غيره ما يثبت إدانة هذا الشخص فى أى تهمة تخل بأحد أركان ولايته، فإنه يجب عليه أولا أن يتأكد من براءته تماما من هذه التهمة قبل اختياره وألا يتجاوز عنها عند الاختيار، وإلا فقد خان الله ورسوله والمؤمنين. بل لعلى أضيف هنا أن مثل هذا الشخص المدان يجب ألا يعين فى أى منصب قيادى حتى وإن تاب وأصلح بعد ما ارتكبه من فعل يطعن فى أى ركن من أركان ولايته. بالرغم من أن الله -سبحانه وتعالى- قد يقبل توبته ويعفو عنه، وذلك قياسا واستدلالا بقوله تعالى فى سورة النور: ﴿ **وَالَّذِينَ يَرْمُونَ الْمُحْصَنَاتِ ثُمَّ لَمْ يَأْتُوا بِأَرْبَعَةِ شُهَدَاءَ فَاجْلِدُوهُمْ ثَمَانِينَ جَلْدَةً وَلا تَقْبَلُوا لَهُمْ شَهَادَةً أَبَدًا وَأُوْلَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ (٤) إِلاَّ الَّذِينَ تَابُوا مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ وَأَصْلَحُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ** ﴾ [النور: ٤ : ٥].

يقول ابن كثير: «فأوجب على القاذف إذا لم يقم البينة على صحة ما قال ثلاثة أحكام: **أحدها**: أن يجلد ثمانين جلدة. **الثاني**: أنه ترد شهادته أبدا. **الثالث**: أن يكون فاسقا ليس بعدل لا عند الله ولا عند الناس. ثم اختلف الناس فى هذا الاستثناء هل يرجع إلى الجملة الأخيرة فقط فترفع التوبة الفسق فقط ويبقى مردود الشهادة دائما وإن تاب، أم يعود إلى الجملتين الثانية والثالثة»[٣٠] فتقول طائفة منهم: القاضى شريح، وسعيد بن المسيب، والحسن البصرى، وإبراهيم النخعى، وابن سيرين ومكحول، وعبدالرحمن بن زيد، وأبوحنيفة، وأبو يوسف، وزمر، ومحمد، وسفيان الثورى وغيرهم: إنه لا يرجع إلا إلى الحكم الثالث فقط، أى من تاب وأصلح لا يبقى فاسقا عند الله ولا عند الناس مع بقاء الحكمين الأولين قائمين فى شأنه إلى إقامة الحد عليه ورد شهادته إلى الأبد، وذهبت طائفة أخرى منهم الشافعى وأحمد ومالك بن أنس وغيرهم إلى أنه يرجع إلى الحكمين الأخيرين، أى تقبل شهادته ولا يبقى فاسقا إن تاب وأصلح[٣١]. ولقد رجح المودودى -رحمه الله- أصحاب الرأى الأول وهو ما أميل إليه.

ولذلك فإننا نجد يوسف عليه السلام يرفض استجابة طلب الملك الذهاب إليه إلا بعد أن يتم تبرئة ساحته بصورة واضحة ومعلنة من تلك التهمة التى سبق أن ألصقت به ودخل من أجلها السجن، وخاصة من أولئك الذين أثاروها. وخاصة امرأة العزيز، وهذا ما حدث بالفعل، كما قال تعالى: ﴿ **وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ قَالَ ارْجِعْ إِلَىٰ رَبِّكَ فَاسْأَلْهُ مَا بَالُ النِّسْوَةِ اللاَّتِي قَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ إِنَّ رَبِّي بِكَيْدِهِنَّ عَلِيمٌ (٥٠) قَالَ مَا خَطْبُكُنَّ إِذْ رَاوَدتُّنَّ يُوسُفَ عَن نَّفْسِهِ قُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا عَلِمْنَا عَلَيْهِ مِن سُوءٍ قَالَتِ امْرَأَتُ الْعَزِيزِ الآنَ حَصْحَصَ الْحَقُّ أَنَا رَاوَدتُّهُ عَن نَّفْسِهِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الصَّادِقِينَ** ﴾ [يوسف: ٥٠ : ٥١]، قال ابن كثير: «امتنع من الخروج حتى يتحقق الملك ورعيته من براءة ساحته ونزاهة عرضه مما نسب إليه من جهة امرأة العزيز وأن هذا السجن لم يكن على أمر يقتضيه بل كان ظلمًا وعدوانًا»[٣٢].

فهذه التبرئة وهذه الشهادة بهذه الصورة المعلنة والقاطعة ممن سبق أن أثاروا التهمة زورا ودفعوه إلى السجن ظلمًا تعتبر خير دليل عملى على شدة أمانته ونزاهته وصبره وحرصه على إثبات براءته وحسن سمعته أمام الناس جميعًا وممن سبق أن اتهموه. وهذا يدل أيضًا على ضرورة أن يقوم كل حاكم – إن كان يريد الحق – بحسن اختيار من يوليه على أى ولاية، فإن أثار البعض شبهات عليه – وإن كانت مغرضة – فعليه أن يعمل على تبرئة ساحته والتأكد من ذلك بنفسه والتحقيق فيه حتى يتبين الحق أمام الجميع، كما فعل صاحب يوسف (الملك) لما طلب منه يوسف – عليه السلام – تحقيق الأمر فإنه لم يتردد، ولم يهمل الأمر ويعتبره قد مضى وانتهى وإنما أتى بهم وسألهم فى الأمر «قال ما خطبكن إذ راودتن يوسف عن نفسه؟» سؤال محدد وقاطع وواضح وكانت إجابته كذلك محددة وقاطعة كما سبق أن رأيناها.

أما أن يُضرب برأى أثار شبهة – مؤيدة بأدلة على تعيين أحد الناس فى ولاية مهمة – عرض الحائط، فذلك مالا يمكن اعتباره إلا نوعًا من الخيانة لله ولرسوله وللمؤمنين؛ كما نراه فى تولية الكثيرين؛ واستمرارهم فى الولاية رغم ما يثبت فى حقهم فى زماننا هذا...!! ولا حول ولا قوة إلا بالله العلى العظيم.

الثانى: المقابلة لتدعيم عملية الاختيار:

ولقد اتضح هنا أيضًا فى قصة يوسف – عليه السلام – أن الملك طلب مقابلة يوسف – عليه السلام – وأنه تكلم معه وحدثه وبناء على المعلومات والأدلة والبراهين السابقة على علمه وأمانته، ثم على ما وجده من تأييد لكل ذلك فى مقابلته قرر على الفور أن يوليه ويمكنه. فقد قال تعالى: ﴿**وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ**﴾ [يوسف: ٥٤]، قال ابن كثير:

«يقول تعالى إخباراً عن الملك حين تحقق براءة يوسف – عليه السلام – ونزاهة عرضه مما نسب إليه قال «ائتونى به أستخلصه لنفسى» – أى أجعله من خاصتى وأهل مشورتى (فلما كلمه) أى خاطبه الملك وعرفه ورأى فضله وبراعته وعلم ما هو عليه من خَلْق وخُلُق وكمال قال له الملك: «إنك اليوم لدينا مكين أمين». أى أنك عندنا قد بقيت ذا مكانة وأمانة. فقال يوسف – عليه السلام– «اجعلنى على خزائن الأرض إنى حفيظ عليم» مدح نفسه ويجوز للرجل ذلك إذا جهل أمره للحاجة، وذكر أنه حفيظ أى خازن أمين (عليم) ذو علم وبصيرة بما يتولاه»(٣٣).

وهكذا تمت المقابلة وكانت نتيجتها مع ما سبق من دلائل أن قال الملك ليوسف – عليه السلام– إنه أصبح لديه ذا مكانة وأمانة. ثم كان رد يوسف – عليه السلام – أن قال له: «اجعلنى على خزائن الأرض إنى حفيظ عليم»، فحدد له يوسف – عليه السلام – أنسب مكان يمكن أن يعمل فيه والذى يتناسب مع مواهبه وإمكاناته ثم حدد له مبررات ذلك بأن مؤهلات شغل هذا

المنصب متوافرة فيه وهى الحفظ والعلم، ولم يكن ذلك مجرد قول ولكنه - كما سبق أن علمنا - كان حصيلة تجارب عملية ملموسة. وبالرغم من أن الأصل ألا يسأل أحد الولاية وإن سألها وحرص عليها لا يعطاها، كما ورد فى الصحيحين عن النبى - ﷺ - «**إنا لا نولى أمرنا هذا من طلبه**» وقال لعبد الرحمن بن سمرة: «**يا عبد الرحمن، لا تسأل الإمارة، فإنك إن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليها؛ وإن أُعطيتها عن مسألة وكلت إليها**»(٣٤).

والقول فى هذه المسألة المهمة، إن الحرص على طلب الإمارة والتشوف لها يعتبر مبرراً لمنعها، فالأصل الإحجام عنها خاصة لمن يخشى تبعة.. ومسئولية ذلك، إلا أن ذلك لا يمنع عند الضرورة، كما ذكر ابن كثير آنفًا «ويجوز للرجل ذلك إذا جهل أمره للحاجة»، وكما يؤيد ذلك أيضًا حديث للرسول - ﷺ - حيث قال: «**من طلب قضاء المسلمين حتى يناله ثم غلب عدله جوره فله الجنة وإن غلب جوره عدله فله النار**»(٣٥).

فليس كل من يطلب الولاية يجاب، حتى ولو كان هذا جائزًا، فإن الأمر يظل مضبوطًا بضوابط الحاجة، وأن يكون فى المتقدم جميع الأركان المطلوبة لأداء الوظيفة، ومدلل على وجودها عمليًا، كما هو الحال فى نموذج يوسف - عليه السلام - وألا يكون لدى المتقدم، ولا نحس منه، حرصًا وتشوفًا على نيل الإمارة، فإن ذلك مؤشر يدل على جهله. حيث إنه يجب أن يكون مشفقًا من الولاية لا متشوفًا لها.

فالحريص والمتشوف للقيادة يعتبرها مغنما لا مغرما، وحينئذ تكون توليته تضييعًا للأمانة، وخيانة لله، ولرسوله، وللمؤمنين.

بل إن المدقق فى الأمر يجد أن يوسف عليه السلام لم يطلب الإمارة أصلاً، وإنما هو حدد طبيعة المهمة التى يمكن أن يؤديها على خير وجه؛ لما طلب منه الملك أن يمكنه فى ملكه مصداقًا لقوله تعالى على لسان الملك «إنك اليوم لدينا مكين أمين» فالأمر هنا تعدى مرحلة الطلب أو التشوف إلى مرحلة الاختيار، وهذا أمر دقيق يغيب على كثير من الناس.

خلاصة ونتائج

نخلص مما سبق - فيما يتعلق بأمر الاختيار - إلى أن إطار عملية الاختيار للقيادات فى الإسلام يمكن تلخيصه فيما يأتى:

١ - أن تولية أى منصب قيادى تعتبر مسئولية وتبعة كبرى على كل من الحاكم الذى يختار، والقائد الذى يقع عليه الاختيار.

٢ - أن هذه المسئولية تدفع الحاكم إلى دقة وسلامة اختيار الأصلح لكل ولاية من الولايات، وأن مجرد تقصيره فى ذلك باختيار الأقل صلاحًا وهناك من هو أصلح منه، يعتبر خيانة لله

ولرسوله ولجماعة المؤمنين. فأما إذا كانت به شائبة وتم اختياره فالخيانة تكون أعظم.

٣ - أن هذه المسئولية لا تنتهى بمجرد الاختيار ولكنها تمتد أيضًا إلى أن تنتهى ولاية من قام بتوليته؛ بالتوجيه والإشراف والرقابة والمتابعة وبسؤال الرعية عنه للتأكد من أنه عند حسن الظن به فى أداء مهام ولايته على خير وجه «فلقد كان عمر بن الخطاب - رضى الله عنه - عندما يريد أن يولى رجلاً ولاية يشهد عليه أمام الناس ويشترط عليه أمام الناس ويشترط شروطًا منها:

- أن يصرف كل جهده ووقته إلى ما ولاه عليه، وألا ينشغل عنه بغيره.

- ألا يزيد ماله زيادة غير مشروعة، فيكثر ماله وما يملكه، حتى إذا ظهرت له بعد الولاية زيادة على ذلك لم يتردد فى مقاسمته وأخذه وضمه لبيت المال.

وانطلاقًا من هذه المبادئ شاطر عمرو بن العاص على ولاية مصر، وأبا هريرة واليه على البحرين، والنعمان بن عدل - عامله على ميسان - وسعد بن أبى وقاص - عامله على الكوفة - ونافع بن عمرو الخزاعى - عامله على مكة - وخالد بن الوليد - واليه على الشام - وينبغى أن ننتبه إلى الدافع وراء مشاطرته لهؤلاء وهم ممن يفخر بهم الإسلام لم يكن شكا فى أمانتهم، أو عقوبة على خيانة اقترفوها، وإنما هو من قبيل الإصلاح الإدارى، الذى يستهدف حصر جهد الوالى فى مجال شئون ولايته، والابتعاد عن كل مواطن الشبهة، حتى لو كانت عملاً مشروعًا فى الأصل ما دامت الدولة قد وفرت له ما يسد به حاجته، وهذا أمر فى غاية العدل، خاصة إذا أخذنا فى الاعتبار شروطه السابقة لهم»[٣٦].

وهناك أمثلة أخرى عملية كثيرة تؤكد على تفقد عمر لعماله ومحاسبتهم وعزل من يثبت تقصيره، أو من يأت عملاً يدل على عدم رحمته وشفقته بالرعية وكفايته للقيام بحقها، كعزله من ذكر شعرًا فيه الخمر، ومن يقسو على أبنائه[٣٧].

٤ - أن الشعور بالتبعة والمسئولية من أعباء أى منصب قيادى واعتباره أمانة، يحاسب عنها المرء حسابًا عسيرًا يوم القيامة[٣٨]، لا يدع عاقلاً يبحث عن هذا المنصب ويلهث وراءه، فإن فعل، باستشراف نفس وتطلع إلى المنصب كان على الحاكم ألا يوليه، عملاً بالمبدأ الذى وضعه - ﷺ - **«إنا لا نولى أمرنا هذا من طلبه»**.

٥ - أن اختيار أى قائد فى جميع الحالات يجب أن يتم على أساس اختيار الأمثل فالأمثل للحصول على أصلح الموجودين، وذلك فى ضوء ثلاثة أركان رئيسية وهى: الأمانة، والقوة، والعلم، مع مرعاة طبيعة الموقف.

٦ - أن هذه الأركان ليست كلها على نفس الدرجة من الأهمية فى جميع الولايات، وإنما تختلف درجة أهمية كل منها واعتبارها ركنًا ضروريًا باختلاف طبيعة الولاية والهدف منها، أو ما

يمكن تسميته «طبيعة الموقف».

٧ – إنه يجب أن تكون هناك أدلة وبراهين عملية مؤكدة تدل على توافر الأركان المطلوبة فى من يراد اختياره لمنصب قيادى، ويمكن لمن يقوم بالاختيار أن يرجع فى ذلك إلى سيرته السابقة، ويسأل عنه ويتم اختياره. فإذا كان قد ولى أعمالاً سابقة فيمكن اعتبار سلوكه وتصرفه فيها بمثابة مؤشر على مدى توافر أركان ومتطلبات الوظيفة الأعلى فيه.

٨ – عدم تولية من تحوم حوله الشبهات، أو الاستمرار فى توليته، إلا بعد إزالة هذه الشبهات تمامًا والتأكد من براءة ساحته منها. وعلى كل من الحاكم الذى يولى؛ والمرشح للولاية – إن كانا صادقين – أن يحرصا على ذلك كل الحرص. وإلا اعتبر ذلك خيانة لله ولرسوله وللمؤمنين.

٩ – أهمية المقابلة قبل التعيين وذلك للتأكيد والاطمئنان على توافر مؤهلات، وأركان، ومتطلبات الوظيفة فيمن يتقدم لشغلها.

١٠ – ضرورة أن يكون هناك توصيف دقيق لكل وظيفة بتحديد: أهدافها والغاية منها، والوسائل التى يمكن اتباعها لتحقيق هذه الغاية، وظروف وطبيعة أدائها، وعلاقاتها بغيرها من الوظائف، والشروط والأركان والمتطلبات والمؤهلات المطلوبة فيمن يتقدم أو يختار لشغلها، وذلك لتحديد الأصلح لها، وكما يقول ابن تيمية: «والمهم فى هذا الباب معرفة الأصلح، وذلك بمعرفة مقصود الولاية، ومعرفة طريقة المقصود، فإذا عرفت المقاصد والوسائل تم الأمر»(٣٩).

وهذا يعتبر من أهم ما توصل إليه الفكر الإدارى الغربى أخيراً فى مجال الأفراد حيث يعتبر توصيف الوظائف هو الأساس الذى تقوم عليه سياسات الأفراد الأخرى؛ كالاختيار والتعيين، والتدريب، والإشراف، وتحديد المرتبات والأجور وغيرها(٤٠).

هــوامــش

(١) رواه البخارى، ابن حجر العسقلانى، **فتح البارى بشرح صحيح البخارى**، (القاهرة : دار الريان للتراث، ١٩٨٦).

(٢) الشيخ محمد الغزالى، **خلق المسلم**، (القاهرة : دار الكتب الإسلامية، ١٩٨٣)، ص ٤٤ : ٤٥

(٣) ابن الجوزى، **مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، تحقيق د. زينب القاروط (بيروت : دار الكتب العلمية، ١٩٨٠) ص ٩١

(٤) ورد الحديثان فى : المنذرى : **الترغيب والترهيب**، (القاهرة : مكتبة الدعوة الإسلامية، بدون تاريخ)، ٣ / ١٤٢؛ ولقد جعل المنذرى لهما عنوانًا هو : ترهيب من ولى شيئًا من أمور المسلمين أن يولى عليهم رجلاً وفى رعيته خير منه.

(٥) المرجع السابق، ٣ / ١٤١

(٦) للمزيد من التفصيل راجع :

(أ) ابن تيمية، **السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية**، (بيروت : دار الكاتب العربى، بدون تاريخ).

(ب) أبو الحسن الماوردى، **الأحكام السلطانية**، (القاهرة : مصطفى البابى الحلبى، ١٩٧٣).

(جـ) عبد الشافى محمد أبو العينين، **القيادة الإدارية فى الإسلام** : دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، (كلية التجارة، جامعة الأزهر، ١٩٨٤).

(٧) حديث متفق عليه، سبق تخريجه.

(٨) رواه أحمد والبزار، والطبرانى، وابن حبان فى صحيحه؛ المنذرى، **الترغيب والترهيب**، ٤ / ٤٤

(٩) الشيخ محمد الغزالى، **مرجع سابق**، ص ٤٢ :٤٣

(١٠) هذا على القول المشهور، وإن كان هناك أقوال أخرى بأنه ابن أخى شعيب، أو أنه رجل مؤمن صالح من أهل مدين؛ كما ذكر كل من القرطبى وابن كثير فى تفسيريهما.

(١١) سبق تخريج الحديثين.

(١٢) ابن كثير، **مرجع سابق**، ٣ / ٣٨٥، وكذلك وردت روايات كثيرة فى نفس المعنى؛ القرطبى، **الجامع لأحكام القرآن**، (القاهرة : دار الشعب، بدون تاريخ)، ٦ / ٤٩٨٥ : ٤٩٨٦

(١٣) انظر على سبيل المثال : ابن هشام، **السيرة النبوية**، تحقيق د. محمد فهمى السرجانى، (القاهرة : المكتبة التوفيقية).

(١٤) القرطبى، **مرجع سابق**، ٦ / ٥٣٣٥

(١٥) سبق تخريجه.

(١٦) الراغب الأصفهانى، **مرجع سابق**، ٦٣١

(١٧) روى الحديث أبو داود، والترمذى، وابن ماجة؛ المنذرى، **الترغيب والترهيب**، ٣ / ١٣١

(١٨) ابن تيمية، **السياسة الشرعية**، **مرجع سابق**، ص ٢٠ : ٢١

(١٩) **المرجع السابق**، ص ١٩

(٢٠) ابن كثير، **مرجع سابق**، ١ / ٣٠١

(٢١) **المرجع السابق**، ١ / ٣٠١

(٢٢) ابن تيمية، **السياسة الشرعية**، **مرجع سابق**، ص ١٩ : ٢٠

(٢٣) **المرجع السابق**، ص ٢١ : ٢٤

(٢٤) رواه مسلم؛ **الترغيب والترهيب**، ٣ / ١٣٢

(٢٥) ابن تيمية؛ **السياسة الشرعية**، مرجع سابق، ص ٢٥ : ٢٦

(٢٦) ابن كثير، **مرجع سابق**، ١ / ٣٠١

(٢٧) **المرجع السابق**، ٢ / ٤٨٢

(٢٨) **المرجع السابق**، ٢ / ٤٨٦

(٢٩) للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى الآيات من ٦٠ : ٨٢، **سورة الكهف**.

(٣٠) ابن كثير، **مرجع سابق**، ٣ / ٢٦٨

(٣١) للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى : أبى الأعلى المودودى، **تفسير سورة النور**، (القاهرة : دار الاعتصام، سلسلة صوت الحق، رقم ٥) ص ٨٨ : ١٠٣

(٣٢) ابن كثير، **مرجع سابق**، ٢ / ٤٨١

(٣٣) المرجع السابق، ٢ / ٤٨٢

(٣٤) روى الحديثين البخارى ومسلم؛ **اللؤلؤ والمرجان**، مرجع سابق، ٢ / ٢٤١، رقم ١١٩٧، ١١٩٨

(٣٥) رواه : أبو داود، فى سننه، كتاب الأقضية، باب فى القاضى يخطئ.

(٣٦) هاشم حسن يس، **مدى سلطة ولى الأمر فى التدخل فى الملكية الخاصة : دراسة فقهية مقارنة**، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة : كلية دار العلوم، ١٩٨٦)، ص ١٧٤

(٣٧) للمزيد من هذه الأمثلة يمكن الرجوع إلى :

ابن الجوزى، **مرجع سابق**، ص ١١٤ : ١٢١

(٣٨) وردت أحاديث كثيرة فى هذا الباب منها : « ما من أمير عشيرة إلا يؤتى به يوم القيامة مغلولاً حتى يفكه العدل أو يوبقه الجور » . رواه أحمد ، والبزار ، والطبرانى وابن حبان ؛ المنذرى؛ **الترغيب والترهيب**، ٣ / ١٣٩ : ١٤١

(٣٩) ابن تيمية، **السياسة الشرعية**، مرجع سابق، ص ٢٧

(٤٠) للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى مراجع الأفراد والعلاقات الإنسانية مثل :

- د . عاطف محمد عبيد ، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، (الناشر غير مبين، ١٩٧١) .

- د . منصور فهمى، **إدارة القوى البشرية فى الصناعة**، (القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٨٨) .

- J. Hemphill, "Jop Discriptions For Executives", Harvard Business Review (Vol. 35, Ton. - Fed., 1957), pp. 48 - 86.

الفصل السادس عشر

نمط القيادة وأثره فى التغيير التنظيمى

تمهيد :

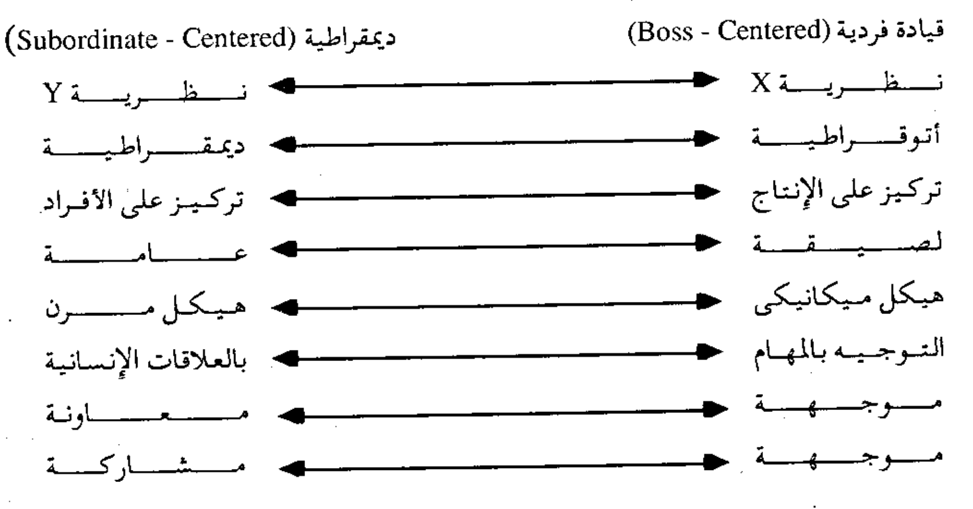
لقد تبين لنا فيما سبق أهمية وضرورة القيادة لأى تنظيم. ثم أهمية الدور الذى تؤديه فى إحداث عملية التغيير، ثم أهمية اختيارها ومقومات هذا الاختيار.

وفى هذا الفصل سوف يعرض الباحث لأثر نمط القيادة فى عملية التغيير. فنمط القيادة -لاشك- يؤثر فى عملية التغيير ويعتبر من أهم وسائلها، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييرية، أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدوة التى تتركها القيادة لدى الأتباع، وهو الذى سبق أن اقترح الباحث تسميته «معامل التسرب الإدارى».

وسوف يعرض الباحث - بإيجاز - لأنماط القيادة فى الكتابات الغربية وعلاقتها بعملية التغيير التنظيمى، ثم يعرض تفصيلاً لأنماط القيادة فى الإسلام ودورها التغييرى.

أنماط القيادة فى الكتابات الغربية ودورها التغييرى

هناك العديد من النظريات حول أنماط القيادة إلا أننا يمكن أن نلخصها كما فى شكل (٢٢) حيث تأخذ شكل مقياس أحد أطرافه يمثل نمط القيادة الفردية Boss - Centered Leadership (الاستبدادية) ويمثل الطرف الآخر القيادة (الديمقراطية) .Subordinate - Centered Leadership



شكل (٢٢) مقياس يلخص أنماط القيادة فى المداخل الأخرى

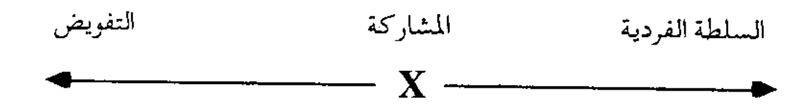
المصدر:

Fred Luthans, **Organizational Behavior,** (New York: Mc - Graw - Hill Inc., 1985), p. 500.

ولقد قام أحد الدارسين[١] فى مجال التغيير التنظيمى بمحاولة لحصر المداخل المختلفة لكيفية إدخال التغيير التنظيمى وتقييمها وذلك من خلال تحليل نتائج (١٨) دراسة عملية للتغيير التنظيمى.

ولقد حدد هذه المداخل فى ثلاثة مداخل رئيسية يمكن وضعها على مقياس لتوزيع القوى (شكل: ٢٣) حيث حدد ثلاثة أنماط للسلطة تمت بها عمليات التغيير التى قام بدراستها وهى:

- مداخل السلطة الفردية.	Unilateral authority.
- مداخل المشاركة.	Shared Approaches.
- مداخل التفويض.	Delegated Approaches.



شكل (٢٣) مقياس لتوزيع أنماط السلطة المستخدمة فى إحداث التغيير.

المصدر: مستنتج من مقالة: Larry Greiner,op. cit.

ولقد وجد أن هناك ٧ تجارب فاشلة والباقى تعتبر تجارب ناجحة. ومن أهم النتائج لهذه الدراسة أنها أثبتت أن مدخل المشاركة فى السلطة هو المدخل الذى اتبعته جميع التجارب التغييرية الناجحة، بينما نجد أن التجارب الفاشلة قد استخدم مدخل السلطة الفردية فى خمس منها وفى الاثنتين الباقيتين استخدم مدخل تفويض السلطة.

ومن ثم فقد دفعه ذلك إلى تقديم اقتراح بأن التغيير الناجح يعتمد على إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة لتتجه نحو المشاركة فى السلطة. ولعل هذه النتيجة المهمة، والتى قامت على دراسة متأنية للعديد من الدراسات العملية فى مجال التغيير التنظيمى لتؤكد على دور المشاركة فى إنجاح جهود التغيير، أما الأنماط التى تميل إلى تركيز السلطة فى الفرد، أو تفويضها كلية فإنها فشلت ولم تنجح.

فما هو مدى اتساق هذه النتيجة مع المدخل الإسلامى؟

لقد حدد لنا ديننا – بصورة قاطعة – النمط القيادى الأمثل الذى يجب على كل قائد فى أى موقع أن يتبعه. وعلى كل مرءوس أن يتمسك به باعتباره حقًا له. وهذا النمط هو «النمط التشاورى».

كما حذرنا أشد التحذير من النمط الذى يجب أن نتجنبه كحكام، ونرفضه ونحاربه كمحكومين، وهو نمط القيادة الاستبدادى. ويستدل على ذلك من القرآن والسنة. وسوف يتضح ذلك فيما يأتى:

أولاً: أدلة حجية الشورى فى القرآن الكريم:

أما القرآن فقد وردت فيه آيتان صريحتان ذكرت فيهما الشورى: كأمر واجب على القائد فى إحداهما، وكوصف يمدح فاعلوه المتصفون به فى الثانية. ومن هاتين الآيتين يمكن لنا أن نخرج بكل السمات والضمانات التى تؤكد على أهمية وضرورة النمط القيادى التشاورى، وتكفل – فى نفس الوقت – تطبيقه تطبيقًا عمليًا حقيقيًا، لا شكليًا.

(١) الآية الأولى: أصالة النمط التشاورى لكل قائد مسلم

ففى الآية الأولى: نجد أن الله – سبحانه وتعالى – يخاطب رسوله ﷺ فيقول له: ﴿ **فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ** ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

وبالنظر إلى الظروف التى نزلت فيها هذه الآية فإننا نجد إلى أى درجة يقرر القرآن أصالة مبدأ الشورى لكل قيادة مهما كانت الظروف المصاحبة لها ومهما كانت النتائج المترتبة عليها.

وذلك أن هذه الآية قد نزلت عقب غزوة أحد التى خرج إليها رسول الله ﷺ نزولاً على رأى أصحابه بعد مشورتهم – كما هى عادته – وكان رأيه خلاف رأيهم، وهو أن يبقوا فى المدينة ويدافعوا عنها من داخلها وتابعه على هذا الرأى بعض الصحابة إلا أن جماعة من فضلاء الصحابة ممن فاتهم الخروج يوم بدر وكذلك الشباب أشاروا بالخروج وألحوا عليه ﷺ وكانوا هم الكثرة – فنزل على رأيهم فنهض ودخل بيته ولبس لأمته(٢) ولكن حدث بعد ذلك أن ندموا جميعًا على ما صنعوا وقالوا أكرهنا رسول الله ﷺ على الخروج، فلما خرج قالوا له: يا رسول الله ما كان لنا إن نخالفك، فاصنع ما شئت، إن أحببت أن تمكث بالمدينة فافعل. فقال رسول الله ﷺ.

«ما ينبغى لنبى إذا لبس لأمته أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه». فخرج رسول الله ﷺ فى ألف من أصحابه، بالرغم من أنه كان قد رأى رؤيا تعضد رأيه حيث رأى أن فى سيفه ثلمة ورأى بقرا تذبح وأنه أدخل يده فى درع حصينة، فتأول الثلمة فى سيفه برجل يصاب من أهل

بيته، وتأول البقر بنفر من أصحابه يقتلون، وتأول الدرع بالمدينة... ثم كانت هزيمة المسلمين[٣].

هذا هو الجو الذى نزلت فيه الآية، فإذا أخذنا ذلك فى الاعتبار ونظرنا بعين فاحصة وتأملناها فإننا يمكن أن نخرج بالنتائج الآتية:

١ – أن الشورى تعتبر مبدأ أصيلاً من مبادئ القيادة، لا يجوز أن تتخلى عنها فى أى وقت، ولا تحت أى ظرف، ولا بأى حجة من الحجج. فها هو ذا الرسول ﷺ وهو الذى يوحى إليه، وإن كان هناك أحد من الناس يمكن ألا يحتاج إلى المشورة، فليكن هو ﷺ، إلا أنه – كما روى عن أبى هريرة – : «لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ»[٤].

فهو يستشير أصحابه فى أمر خطير، وهو تحديد مكان لقاء العدو، ثم إنه يرى رأيًا محددًا فيه، وتدعمه رؤيا رآها، ومع ذلك يتنازل عن رأيه وينزل على رأى أصحابه حتى، بالرغم من ندمهم بعد ذلك عليه. ولو حدث ذلك – فرضًا – لأى قائد، ثم حدثت الهزيمة لكان ذلك مبررًا كافيًا ومعقولاً لأن يلوم أصحابه ويعتز برأيه ويضرب بالمشورة عرض الحائط بعد ما جلبته عليهم – فيما يبدو – من نتائج.

ولكن يأتى التوجيه الربانى إلى الرسول ﷺ يأمره أمرًا حاسمًا قاطعًا بالشورى، وذلك بالرغم من كل تلك الأحداث المريرة، وفى ذلك دليل كافى على أن الشورى مبدأ أصيل من مبادئ الحكم والقيادة، ويعتبر واجبًا، على كل قائد اتباعه وعدم التخلى عنه مهما كانت الظروف، والحجج والمبررات.

٢ – أن الشورى – كنمط قيادى – لا تكون مجرد أمر شكلى ظاهرى، ولكنها يجب أن تكون شورى حقيقية، تنبع من إيمان واقتناع كامل بضرورتها ثم يتبع هذا الإيمان نفس خالية من أى مانع يحد من فعالية الشورى؛ كالكبر والهوى والعجب، والأثرة والأنانية وغير ذلك من الأمراض التى يجب أن تتزكى عنها النفس سواء كانت هذه الأمراض أصيلة فى النفس، أو كانت عارضة لظرف من الظروف الطارئة.

فإننا نلاحظ أن الله – سبحانه وتعالى – قد أمر نبيه ﷺ بأمرين، قبل أن يأمره بالشورى، وهما: ﴿**فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم**﴾ فإن كان فى نفسه ﷺ شىء من أصحابه نتيجة لأى فعل فعلوه قبل، أو أثناء، أو بعد المعركة فيجب عليه أن يصفح ويعفو عنهم، لأنه لا يتصور أن يقوم قائد باستشارة أتباعه استشارة حقيقية وهو غير راض عنهم؛ وفى نفسه أى شىء منهم. فإذا عفا وصفح عنهم وتخلصت نفسه مما داخلها منهم، فعليه أيضًا أن يستغفر لهم، وفى ذلك ما فيه من غرس معانى الحب، والحرص، والرحمة بأتباعه من المؤمنين. وهذا أمر قلبى يحتاج إلى تغيير حقيقى لا ظاهرى، فإن حدث ذلك وتحول ما فى النفس من غضب إلى

عفو ورحمة وتحول المخطئون إلى أحباء يدعو لهم بالمغفرة والرحمة، فإن هذا الجو المشبع بالصفاء والحب والشفافية لهو خير جو يمكن أن تؤتى فيه الشورى ثمارها وتكون أمرًا حقيقيًا فعليًا طبيعيًا.

وهذا يحتاج من كل قائد أن يكون على خلق حسن يتميز بالرحمة والرأفة والحب وكل معانى الود نحو أصحابه ولقد كان ﷺ أسوة فى ذلك فقد وصفه ربه بقوله ﴿ **وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ** ﴾ [القلم: ٤]، وبقوله تعالى: ﴿ **لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ** ﴾ [التوبة: ١٢٨].

٣ - أن أفضل ما يجمع القلوب حول أى قائد هو معاملته لمن حوله معاملة إنسانية تحترم مشاعرهم؛ فلا تسفه لهم رأيًا، ولا تنقص لهم قدراً، ولا تترفع عليهم بغلظة القول أو القلب ولا بكبر النفس، بل تكون لينة الجانب لهم رحيمة بهم حريصة عليهم، وهذا بعض ما تشير إليه بداية الآية: ﴿ **فبما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك** ﴾ وفى ذلك قال ابن كثير: « أى بأى شيء جعلك الله لهم لينالوا رحمة الله بك وبهم... ولو كنت سيىء الكلام قاسى القلب عليهم لانفضوا عنك وتركوك، ولكن الله جمعهم عليك، وألان جانبك لهم تأليفًا لقلوبهم[٥] فهذه سنن على من يطمع إلى أن يلتف حوله الرجال، وتألف له وبه القلوب، وتهوى إليه الأفئدة - أن يلتزم بها، كما حددها الله - سبحانه وتعالى - من رحمته وفضله، ليلتزم بها ويكون لنا أسوة فيها؛ لأنه لو لم يعمل بها - وهو رسول الله ﷺ - لانفض من حوله الناس، فما بالنا بمن هم دونه!

وهذا لا يكون إلا بفضل الله ورحمته واتباع أوامره، ولعل ذلك يفسر لنا قوله تعالى فى موضع آخر: ﴿ **هُوَ الَّذِي أَيَّدَكَ بِنَصْرِهِ وَبِالْمُؤْمِنِينَ (٦٢) وَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ لَوْ أَنفَقْتَ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مَّا أَلَّفْتَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ أَلَّفَ بَيْنَهُمْ إِنَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ** ﴾ [الأنفال: ٦٢ : ٦٣].

فالله - سبحانه وتعالى - هو الذى يؤلف بين القلوب ويجمعها على من يشاء من عباده، ومن رحمته أنه علمنا مفاتح هذه القلوب، وكيف نتألفها؟ وأن ذلك لا يكون إلا باللين والرحمة والرأفة والحرص بالمؤمنين واحترام إنسانيتهم ومشاعرهم وبالحب فى الله والتلاقى عليه، ولا يمكن لأحد بغير هذه الوسائل أن يجبر القلوب على أن تتألف وتلتقى حوله حتى وإن أنفق ما فى الأرض جميعًا من مال، فليس بالمال وحده تشترى النفوس وتتحاب القلوب، ولكن بتلك المعاملة الربانية يمكن أن تتغير النفوس والقلوب؛ فتكون على استعداد تام لتسمع ما تقول، وتتزكى وتتهذب وتتصف بأحسن الأخلاق، ولتعمل وتسلك ما تود أن تسلكه. وليس هناك بعد ذلك ما يمكن أن يتمناه أحد لتنظيم مثالى متعاون متحاب متراحم، ولا يمكن أن يقارن هذا بتلك النظريات التنظيمية التى بدأت تهتم بالمدخل الإنسانى فى الإدارة.

٤ – أما عن كيفية وأسلوب أو شكل تطبيق الشورى تفصيليًا، فإن ذلك مما لم تتعرض له الآية، وتركته بهذه الصورة المرنة، وركّزت على ضرورة الالتزام بالمبدأ وضمانات تنفيذه بصورة حقيقية. وهذه المرونة هى أحد خصائص شريعتنا العظيمة. فالمهم هو الالتزام بتطبيق المبدأ بالكيفية السابق توضيحها أما التفاصيل فإنها – بلا شك – سوف تختلف باختلاف الزمان وباختلاف المكان، كما أنها سوف تختلف باختلاف المستوى الإدارى ونطاقه؛ فالشورى بالنسبة للقيادة الإشرافية المباشرة ستكون طريقة تنفيذها مختلفة عنها بالنسبة للإدارة العليا، كما أن تطبيق الشورى على مستوى الدولة (نطاق الإدارة العامة) سوف يختلف عنه على مستوى الشركات فى قطاع الأعمال، ولكننا نعيد التأكيد بأن المبدأ يظل واحداً والضمانات والجو الذى يجب أن نطبق فيه الشورى ستظل أيضًا واحدة.

ومن ثم فإن أى أسلوب أو وسيلة يمكن من خلالها تطبيق مبدأ الشورى بالكيفية السابق توضيحها، لا يقابل بأى اعتراض من الشرع، حتى ولو لم يكن معروفًا على عهد الرسول ﷺ وصحابته فالعبرة ليست بالأشكال ولا بالأسماء، وإنما بالالتزام بجوهر التطبيق.

٥ – أما عن نطاق الشورى؛ فإن كل ما لم يرد فيه نص فهو محل للشورى، وللمسلمين أن ينتهوا فيه إلى ما يرون من رأى، فإن رأت جماعتهم رأيًا وجب تنفيذه بشرط ألا يخرج هذا الرأى على مبادئ الإسلام العامة وروحه التشريعية(٦).

والواقع أن عدم تحديد وتعيين الموضوعات التى تعرض للشورى تحديداً دقيقًا قاطعًا هو الأليق بمنهج الإسلام فى التشريع؛ من تقرير الكليات والقواعد العامة، وترك الجزئيات والتفصيلات ليوائم المسلمون بصددها بين النصوص وبين متطلبات الأزمان والأمكنة التى تطبق فيها شريعة الإسلام(٧).

٦ – أن عرض كل أمر من أمور الأمة على الشورى من واجبات الحكام وليس حقًا لهم يمنون به على الرعية لقوله تعالى: ﴿ **وشاورهم فى الأمر** ﴾.

فالنص يوجب على الحاكم أن يستشير الأمة فى كل أمر صغر هذا الأمر أو كبر، فإذا لم يعرض الحاكم الأمر على الأمة فقد أخل بواجبه(٨).

٧ – ليس من الضرورى أن يجمع أهل الرأى على رأى واحد وإنما الرأى ما اتفقت عليه أكثرية المستشارين بعد تقليب وجوه الرأى ومناقشة المسألة المعروضة من كل وجوهها فى ضوء ما سبق أن عرضناه من مبادئ على أن تكون الأقلية التى لم يؤخذ برأيها أول من يسارع إلى تنفيذ رأى الأكثرية دون تعصب للرأى، وأن تنفيذه بإخلاص باعتباره الرأى الذى يجب اتباعه، وليس للأقلية أن تناقش من جديد رأيًا اجتاز دور المناقشة أو تشكك فى رأى وضع موضع التنفيذ(٩).

وتلك هى سنة الرسول ﷺ والتى يجب على كل مسلم أن يقتدى بها ويتبعها. وذلك واضح من موقفه ﷺ حينما استشار أصحابه ورأى أكثرهم الخروج لأحد، فكان أول من وضع رأى الأكثرية موضع التنفيذ بالرغم من مخالفته لرأيه الخاص.

٨ - على القائد إذا استشار واستقر على رأى أن يمضى فى تنفيذه دون تردد، متوكلاً على الله، فإن أسوأ ما يمكن أن يصيب أى قائد هو أن يبدو متردداً أمام أتباعه. وهذا ما يؤكده قوله تعالى: ﴿ **فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين** ﴾ أى إذا شاورتهم فى الأمر وعزمت عليه فتوكل على الله فيه. وروى ابن مردويه عن على بن أبى طالب قال: سئل رسول الله ﷺ عن العزم؟ قال: «**مشاورة أهل الرأى ثم اتباعهم**»(١٠).

ولقد ضرب النبى ﷺ الأسوة فى ذلك حينما ندم أصحاب الرأى الآخر يوم أحد ورجعوا عنه بعد أن لبس النبى ﷺ لأمته، وبالرغم من أنهم رجعوا إلى ما رآه الرسول من رأى، إلا أنه يضرب لنا أروع الأسوة والقدوة لنتعلم فن القيادة، حيث قال قولته الشهيرة: «**ما ينبغى لنبى إذا لبس لأمته أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه**».

٢ - الآية الثانية: الشورى كقيمة إيمانية يجب أن يتصف بها المؤمنون جميعًا

أما الآية الثانية: التى ورد فيها الحث على الشورى فهى الآية التى تقع فى سورة كاملة من سور القرآن سميت «بسورة الشورى» وهذا فى حد ذاته يبين إلى أى مدى اهتم الإسلام بالشورى كمبدأ أساسى وكقيمة إيمانية، من القيم التى يجب أن يؤمن بها الأفراد سواء كانوا حكاما أو محكومين. ولأهمية الآيات السابقة واللاحقة لسياق الآية فسوف نذكرها معًا ثم نعلق عليها فقد قال تعالى: ﴿ **فَمَا أُوتِيتُم مِّن شَيْءٍ فَمَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَا عِندَ اللَّهِ خَيْرٌ وَأَبْقَىٰ لِلَّذِينَ آمَنُوا وَعَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ (٣٦) وَالَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَائِرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ (٣٧) وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ (٣٨) وَالَّذِينَ إِذَا أَصَابَهُمُ الْبَغْيُ هُمْ يَنتَصِرُونَ** ﴾ [الشورى: ٣٦:٣٩].

فمن خلال السياق الذى وردت فيه هذه الآية يمكن لنا أن نخرج بعدة ملاحظات مهمة عن الشورى أهمها:

١ - أن هذه الآيات نزلت فى مكة حينما لم يكن للإسلام دولة وكان المسلمون قليلين مستضعفين فى الأرض يخافون أن يتخطفهم الناس؛ وهذا ما يدل على أن الشورى أصل وسنة من السنن الاجتماعية العامة التى يجب أن تتوافر لأى جماعة أو أمة سواء كانت على مستوى الحاكم أو المحكومين، فى أى زمان وفى أى مكان.

٢ - ومن ثم يجب أن يتربى عليها الناس باعتبارها قيمة إيمانية، فالشورى - كما تبينها الآية - دعامة من دعائم الإيمان، وصفة من الصفات المميزة للمسلمين، سوى الله بينها وبين الصلاة

والإنفاق، وجعلها هي والصلاة والإنفاق من أبرز نتائج الإيمان فإنه لا يكمل إيمان قوم ولا يحسن إسلامهم إذا لم يقيموا الشورى إقامة صحيحة، فهي إذن فريضة إسلامية واجبة على الحاكمين والمحكومين[11].

٣- أن تربية أفراد المجتمع المسلم على الشورى؛ باعتبارها قيمة من قيم الإيمان كالصلاة، والإنفاق في سبيل الله، والتخلق بالأخلاق الفاضلة، وممارستها عمليًا في كل أمر من أمور حياتهم؛ فالكبير يمارسها مع الصغير، والأب مع الأبن، والزوج مع الزوجة، وصاحب العمل مع من يعمل معه، وحتى الصاحب مع صاحبه؛ فيستخدمها كل من هو مسئول عن رعية مع رعيته كنمط من أنماط الإدارة والتعامل، وكقيمة إيمانية، خاصة وإن دائرة المسئولية تتسع، كما عدد بعضها الرسول ﷺ ثم قال «**ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته**»[12].

أن مثل هذه التربية وتلك الممارسة للشورى في المجتمع المسلم بهذا المفهوم تجعل منها أمراً عادياً وليس استثناء، وتشعر جميع أفراد المجتمع المسلم بأن كلا منهم - بما فيهم كل حاكم أو مسئول - عليه واجب وهو أن يستشير، وله الحق وهو أن يستشار.

٤- أن وجود هذا المجتمع الذى تكون فيه الشورى قيمة إيمانية محترمة ومطبقة من جميع أفراده، لا ينتظر منه إلا أن يفرز حكاما ومسئولين يحترمون مبدأ الشورى ويلتزمون بها، فتعم الدولة، كما شملت الأفراد والجماعات «فالواقع أن الدولة في الإسلام ليست سوى إفرازاً طبيعيًا للجماعة وخصائصها الذاتية»[13]. كما أنه في نفس الوقت خير ضمان لحمل أى حاكم مستبد على أن يعدل عن استبداده أو يتنحى، هذا إن وجد أصلاً، أو راودته نفسه على ذلك. حيث إنه لن يجد من يعينه، أو يشجعه، أو يؤيده على الاستبداد، بل على العكس من ذلك سوف يجد مجتمعًا واعيا بحقه في الشورى ولا يرضى أن يسلب منه هذا الحق ولا يقبل أن ينتظر الحاكم ليمن عليه به - إن شاء - أو ببعضه.

فما من حاكم إلا وقد تحدثه نفسه أن يستأثر بالرأى ويستبد، بل ويعتبر ابن خلدون أن ذلك طبيعة حيث يقول: «فمن الطبيعة الحيوانية خلق الكبر والأنفة فيأنف حينئذ من المساهمة والمشاركة في استتباعهم والتحكم فيهم ويجيىء خلق التأله الذى في طابع البشر مع ما تقتضيه السياسة من انفراد الحاكم لفساد الكل باختلاف الحكام»[14].

فإذا علمنا أن أى حاكم لا يجرؤ على الاستبداد إلا إذا وجد أناسًا لا يحترمون أنفسهم ولا يتمسكون بحقهم في الشورى ولا يمارسونها ولا يتربون عليها كقيمة إيمانية، بل يجدهم على العكس من ذلك يرضون باستبداده ويطيعون ما يراه ويمجدونه أيًا كان رأيه، كما قال تعالى عن فرعون - الذى يمثل نمط الاستبداد - ﴿ **فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ** ﴾ [الزخرف: ٥٤].

إذا علمنا ذلك تبين لنا مدى أهمية وخطورة ما تدعو إليه هذه الآية، فلو توافر ذلك المجتمع - وهو ما يجب أن نعمل على توافره كإحدى قيم التغيير التى يجب أن نسعى إلى إيجادها فى أفراده - فإن أمر الشورى لن يمثل مشكلة وقضية يتم التنازع عليها، بل ستكون أمرًا طبيعًا أصيلاً وبديهيًا لا يقبل المناقشة أو الجدل، أو التنازل عنه من قبل أى حاكم، أو مسئول، أو محكوم، إلا إذا تصورنا أنه يمكن التنازل عن قيمة إيمانية راسخة فى النفس كالصلاة والزكاة وكل خلق فاضل أو أمر من أوامر الله أو نهى من نواهيه.

ولعل هذا الفهم يؤيده ما ذهب إليه الشيخ محمد عبده حيث يرى أن فى قوله تعالى: ﴿ وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَأُوْلَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾ [آل عمران: ١٠٤]. دليلا أقوى، على وجوب الشورى، من الدليل المستمد من الآيتين السابق ذكرهما..، وذلك بقوله: «ولكن إذا لم يكن هناك ضامن يضمن امتثاله (أى الحاكم) للأمر فماذا يكون إذا هو تركه؟ وأما هذه الآية فإنها تفرض أن يكون الناس جماعة، متحدين وأقوياء، يتولون الدعوة إلى الخير، والأمر بالمعروف والنهى عن المنكر وهو عام فى الحكام والمحكومين، ولا معروف أعرف من العدل ولا منكر أنكر من الظلم»(١٥).

وإن كان الباحث يؤيد ما ذهب إليه الإمام تمامًا فى معناه لآية آل عمران هذه، إلا أن النظرة المتأملة فى الآيتين الآخرتين - كما سبق أن أوضحنا وما زلنا - تبين أن ما تكفله هاتان الآيتان وما تأمران به يمثل أهم ضمانات - إذا التزم بها الحاكم والمحكومون - للوصول إلى ممارسة فعلية وحقيقية لمبدأ الشورى. فالأمر ليس مجرد تحبيذ من القرآن بالشورى - كما قد يفهم البعض - وإنما هى قيمة إيمانية، وحقيقة سلوكية تمثل أحد أشكال الاستجابة الفعلية لله كالصلاة والإنفاق، ولا يتصور أحد أن الصلاة - مثلاً - تحبيذ من الله للمؤمنين، ولذلك اعتبرها البعض - وهذا ما أؤيده تمامًا - دعامة من دعائم الإيمان، بل فريضة إسلامية واجبة على الحاكم والمحكومين(١٦).

٥- أن السياق الذى ذكرت فيه الشورى يوضح أن هناك ضمانات يجب توافرها كعوامل مساعدة ومهيئة لممارسة الشورى الحقيقية، كما أن هناك معوقات يجب أن تزال لتتم هذه الممارسة، تمامًا كما فى آية آل عمران، ومن هذه الضمانات:

٥/١- الإيمان الكامل بالله والعمل الصالح الذى يمثل استجابة سلوكية حقيقية لهذا الإيمان؛ كالصلاة والإنفاق فى سبيل الله.

٥/٢- التوكل الكامل على الله والذى لا يعنى التواكل وإنما يعنى الأخذ بجميع أسباب الدنيا التى توصل إلى تحقيق أمر معين مع تفويض الأمر كله لله وترك تحقيق النتائج إليه والدعاء وطلب العون والتوفيق منه؛ والمشورة أحد هذه الأسباب فيجب أن تكون فى

إطار كامل من التوكل على الله قبل وأثناء وبعد المشورة؛ فهى هنا تسبق الشورى، وفى آية آل عمران تعتبر ختاماً للآية «**فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين**» وقد سأل رجل رسول الله ﷺ : ما الحزم؟ قال «**أن تشاور ذا لب ثم تطيعه**»(١٧). فالشورى تعتبر سبباً من أسباب الفلاح التى يجب التمسك بها.

٥/٣- إزالة أى معوقات لا يتيسر أن توجد معها شورى حقيقية ومن أمثلة هذه المعوقات :

٥/٣/١- ارتكاب الإثم والفواحش، وهى تمثل جميع الذنوب إلا أن الله -سبحانه وتعالى- أمر باجتناب كبائر الإثم والفواحش. «فهو -سبحانه وتعالى- يعلم ضعف هذا المخلوق البشرى، فيجعل الحد الذى يصلح به للقيادة، والذى ينال معه ما عند الله، هو اجتناب كبائر الإثم والفواحش، لا صغائرها وتسعه رحمته فيما يقع منه من هذه الصغائر، لأنه أعلم بطاقته.. وطهارة القلب ونظافة السلوك من كبائر الإثم ومن الفواحش، أثر من آثار الإيمان الصحيح، وضرورة من ضرورات القيادة الراشدة. وما يصلح قلب الإيمان للقيادة، وقد فارقه صفاء الإيمان وطمسته المعصية وذهبت بنوره»(١٨) فإذا ما اجتنبت الكبائر وتطهرت فيها النفوس والقلوب فيمكن أن تمارس حينئذ شورى حقيقية وليست صورية.

٥/٣/٢- الغضب :

والغضب إذا حدث لأى سبب من الأسباب من أى إنسان أو جماعة يعوق ويحد من ممارسة الشورى، فالشورى لا تقوم إلا على الحب والود والرحمة واللين - كما سبق أن أشرنا - ومن ثم يأتى قول الله - سبحانه وتعالى - موضحًا أن من ألزم صفات هؤلاء المؤمنين أنهم إذا غضبوا - وهذا أمر فطرى لا حيلة للإنسان فيه - سرعان ما يعفون ويغفرون لمن أغضبهم، فغضبهم مضبوط ومكبوح الجماح. ليس هذا فحسب بل قد يصل الأمر إلى أن يطلب بعضهم لبعض المغفرة والعفو من الله - سبحانه وتعالى - كما أوضحته الآية السابقة «**فاعف عنهم واستغفر لهم**» وهذا يمثل أعلى درجات الحب والتلاقى فى الله التى يمكن أن تسود جماعة أو مجتمع من المجتمعات، فإذا كانت هذه سمات هذه الجماعة أو المجتمع فاعلم أنه جدير بأن يمارس الشورى الحقيقية كحق وواجب لجميع أفراده.

ولقد كان المجتمع الإسلامى الأول الذى أنشأه رسول الله ﷺ فى مكة أو فى المدينة هو خير نموذج ومثال لهذا المجتمع المنشود الذى تلفه الرحمة والتراحم الكامل بين جميع أفراده لدرجة تصل إلى أن يكون كل منهم ذلولا سهلاً لأخيه شديداً صعبًا عزيزاً على أعدائهم وأعداء دينهم من المشركين، وكأن هاتين صفتان متلازمتان لا تتحقق إحداهما إلا مع تحقق الأخرى، فلا تتحقق العزة

والشدة على الكفار إلا برحمة وذلة على المؤمنين. ولا تحقق الشورى الحقيقية إلا بهذه الرحمة، كما تزداد الرحمة وبالتالى العزة بالمزيد من الشورى، فهو مجتمع يسوده الإيمان الحق والخلق الفاضل والعمل الصالح.

ومن ثم فهو جدير بتحقيق الفلاح (١٩) ويؤيد ما سبق قوله تعالى: ﴿ **مُحَمَّدٌ رَّسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلاً مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِم مِّنْ أَثَرِ السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَاةِ وَمَثَلُهُمْ فِي الإِنجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُم مَّغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا** ﴾ [الفتح: ٢٩] وقوله تعالى أيضا: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا مَن يَرْتَدَّ مِنكُمْ عَن دِينِهِ فَسَوْفَ يَأْتِي اللَّهُ بِقَوْمٍ يُحِبُّهُمْ وَيُحِبُّونَهُ أَذِلَّةٍ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٍ عَلَى الْكَافِرِينَ يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لائِمٍ ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ (٥٤) إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ (٥٥) وَمَن يَتَوَلَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا فَإِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْغَالِبُونَ** ﴾ [المائدة: ٥٤: ٥٦].

(٦) ولعل مما يؤكد على تكامل تلك الصفات والأخلاق فى المجتمع المسلم، الرحمة والتراحم الكامل فيما بين أفراده، والشدة مع أعدائه ورد العدوان والظلم والبغى عنهم كما تشير إليه الآية التالية مباشرة لآية الشورى «**والذين إذا أصابهم البغى هم ينتصرون**» فهم ليسوا مجتمعا مستضعفا مستسلما للبغى والظلم وإنما من صفاتهم أنهم إذا أصابهم البغى فإنهم ينتصرون «وذكر هذه الصفة فى القرآن المكى ذو دلالة خاصة (حيث لم يؤمروا بالقتال) فهى تقرير لصفة أساسية فى الجماعة المسلمة، صفة الانتصار من البغى، وعدم الخضوع للظلم» (٢٠).

وكأن المرء يلحظ فى جو هذه الآيات أن هذه الصفة. الانتصار من البغى، لا تتأتى إلا بعد أن تستكمل الجماعة وتأخذ بكل الأسباب، ومن هذه الأسباب أن تكون هناك جماعة مؤمنة منظمة يقوم الأمر فيها على الشورى وليس على الاستبداد، يسودها الحب والتراحم ومكارم الأخلاق، فإن حدث ذلك فإنها تكون قادرة حينئذ أن تحزم أمرها وتدفع أى ظلم أو بغى يقع عليها من أى عدو خارجى لتظل لها العزة والمنعة ﴿ **وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لا يَعْلَمُونَ** ﴾ [المنافقون: ٨].

(٧) لم تتطرق الآية إلى تفاصيل تنفيذية عن كيفية تطبيق الشورى -أيضا كما فى (آل عمران)- فليس المهم الشكل الذى تطبق به الشورى، ولكن المهم هو أن تتوافر كافة الضمانات التى تتضمن وجود وممارسة حقيقية، لا شكلية للشورى «أما الشكل الذى تتم به الشورى فليس مصبوبا فى قالب حديدى، فهو متروك للصورة الملائمة لكل بيئة وزمان. لتحقيق ذلك الطابع فى حياة الجماعة الإسلامية، والنظم الإسلامية كلها ليست أشكالا

جامدة، وليست نصوصا حرفية، إنما هى قبل كل شيء تنشأ عن استقرار الإيمان فى القلب، وتكيف الشعور والسلوك بهذه الحقيقة. والبحث فى أشكال الأنظمة الإسلامية دون الاهتمام بحقيقة الإيمان الكامنة وراءها لا يؤدى إلى شيء»[٢١].

خلاصة

نخلص مما سبق إلى أن القرآن الكريم قد تعرض للشورى بصورة مباشرة فى آيتين من آياته وقد وقفنا منها على:

١- أن إحداهما تمثل أمرا بالشورى للرسول ﷺ باعتباره قائدا للمسلمين، وأسوة حسنة لكل قائد يأتى من بعده.

٢- وأن الثانية تعتبر الشورى صفة وقيمة إيمانية أساسية للمجتمع المسلم، ولقد نزلت فى سورة سميت «بسورة الشورى».

٣- أن اهتمام القرآن ليس بشكل الشورى دون مضمونها؛ فلم يتطرق إلى تفاصيل أو شكل تطبيقها وإنما ترك ذلك ليتيح مرونة كاملة لكل مجتمع ليطبق الشورى بصورتها الحقيقية بما يتناسب مع ظروفه.

٤- أن الشورى يجب أن تكون نمطا وطابعا حقيقيا يصبغ سلوك كل أفراد المجتمع المسلم. أفرادا أو قادة، رجالا أو نساء، صغارا أو كبارا، بل إنها تصل إلى درجة الوجوب والفرض، فهى أحد علامات ودلائل الاستجابة لله، كالصلاة والزكاة.

٥- أن للشورى الحقيقية ضمانات يجب أن تتوافر لأى جماعة أو منظمة فهى ليست مجرد أمر يعرف، أو يقال، أو يدعى. ولقد اهتم القرآن بهذه الضمانات سواء بالنسبة لمستوى القائد أو بالنسبة لمستوى باقى الأفراد بالجماعة، ومن أهم هذه الضمانات أنها يجب أن تطبق فى منظمة يسودها -ليس مجرد علاقات إنسانية- وإنما علاقات تقوم على ما هو أقوى من مجرد روابط العمل الإنسانية، وهى روابط التلاقى القلبى والتعاطف الوجدانى، والرحمة والتراحم والحب والتعاون المتبادل بين جميع أفرادة وخاصة من القادة الذين يقومون بدور الأسوة لباقى الأفراد فى أى تغيير . وهذا الترابط القلبى الوجدانى الذى يقوم على دعائم قوية من الإيمان بالله، والتوكل عليه والاستجابة له، يصهر جميع أفراد المجتمع ليصبحوا وكأنهم جسد واحد فى التواد والرحمة. ولا يستطيع أحد أن يدعى أن هذا المفهوم للشورى وللعلاقات بين أفراد أى منظمة يمكن أن تصل إلى هذه الدرجة المتقدمة التى تتعامل على أساس قلبى إيمانى وجدانى باعتباره عقيدة وليس مجرد نصائح، أو نظرية فى الإدارة.

ثانيا : أدلة الشورى فى السنة :

أ – السنة القولية :

إذا كان القرآن قد أمر المسلمين؛ قادة وأفرادا، بالشورى وذلك بصورة معينة وفى ظل ضمانات معينة تكفل سلامة تطبيقها، فإن الرسول ﷺ هو أول من يستجيب ويطبق ما يدعو إليه القرآن، بقوله وفعله، ليكون أسوة حسنة للناس كافة وللمسلمين خاصة.

فالرسول ﷺ يحث المؤمنين على الشورى والتشاور مع البعض فى كل أمر مهما كان شأنه.

فلقد سأل رجل رسول الله ﷺ : ما الحزم؟ قال: «**أن تشاور ذا لب ثم تطيعه**»(٢٢). وحزم الأمر – فى اللغة – هو ضبطه وإتقانه وحسن الاستعداد(٢٣) فكان الشورى بذلك هى من لوازم ضبط الرأى وإتقانه وحسن الاستعداد له، ولذلك نجد أن رسول الله ﷺ يقول فى حديث آخر: «**ما خاب من استخار، ولا ندم من استشار، ولا عال من اقتصد**»(٢٤). وكما يقول ابن رجب(٢٥) فقد ورد فى أحاديث كثيرة النصح للمسلمين عموما، وفى بعضها النصح لولاة الأمور، وفى بعضها نصح ولاة الأمور لرعاياهم.

فأما الأول: وهو النصح للمسلمين عموماً ففى الصحيحين عن جرير بن عبد الله قال: «بايعت رسول الله ﷺ على إقام الصلاة وإيتاء الزكاة والنصح لكل مسلم». وفى صحيح مسلم عن أبى هريرة – رضى الله عنه – أن النبى ﷺ قال: «**حق المؤمن على المؤمن ست**» فذكر منها «**وإذا استنصحك فانصح له**». فالشورى بذلك ركن البيعة وحق المؤمن على المؤمن. وأما الثانى: وهو النصح لولاة الأمور ونصحهم لرعايهم، ففى صحيح مسلم عن أبى هريرة – رضى الله عنه – عن النبى ﷺ قال: «**إن الله يرضى لكم ثلاثا: يرضى لكم أن تعبدوه ولا تشركوا به شيئاً، وأن تعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا، وأن تناصحوا من ولاه الله أمركم**» وفى الصحيحين عن معقل بن يسار عن النبى ﷺ أنه قال: «**ما من عبد يسترعيه الله رعية ثم لم يحطها بنصيحة، إلا لم يدخل الجنة**» ويجمع كل ذلك ما رواه تميم بن أوس الدارى عن النبى ﷺ أنه قال: «**الدين النصيحة (ثلاثا)، قلنا لمن (يا رسول الله)؟ قال: لله (عز وجل)، ولكتابه، ولرسوله ﷺ ولأئمة المسلمين وعامتهم**»(٢٦).

فالشورى – إذن – حق لكل مسلم يطلبها من أخيه، وواجب على كل مسلم أن يبذلها لأخيه بكل حب وإخلاص فى شكل نصيحة خالصة، سواء كانت من المسلم لغيره من عامة المسلمين، أو من المسلم للحاكم أو القائد (الإمام)، أو من القائد المسئول لرعيته، ومن قصر فى ذلك يعتبر خائناً للأمانة، لقوله ﷺ: «**المستشار مؤتمن**»(٢٧)، بل ويصل الأمر إلى حرمان كل قائد مسئول عن رعية لم يخلص لها النصح – من الجنة.

فالشورى – من هذه الأحاديث وغيرها – ليست أمراً شكلياً أو ترفياً وإنما هى حق وواجب وأنه

يجب أن يتربى عليها ويمارسها كل مؤمن فى كل أمر من أموره مع غيره من المسلمين؛ قادة كانوا أو عامة.

ب - السنة العملية:

ولم يقتصر الأمر بالرسول ﷺ على مجرد القول بل كان خير أسوة فى العمل والتطبيق لما يأمره به القرآن وبما يقوله هو ويأمر به أصحابه. فكانت حياته نموذجاً عملياً للشورى بأروع وأكمل صورها؛ فى السلم وفى الحرب، مع الرجال ومع النساء، ومع الصغار والكبار، فى شئونه الخاصة وفى إدارته وشئونه العامة فلقد روى عن أبى هريرة أنه قال: «لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ»(٢٨).

ففى غزوة بدر استشار أصحابه، فكان يقول أشيروا على أيها الناس حتى استمع إلى مشورة كل من ممثلى المهاجرين والأنصار بالمضى حيث أمره الله. واستمع إلى مشورة الحباب بن المنذر فى تحديد الموقع الذى ينزل فيه الجيش، وكذلك فى غزوة أحد - كما مر - فإنه نزل على رأى غالبية أصحابه بالخروج إلى العدو خارج المدينة بالرغم من أن رأيه كان خلاف ذلك. ولما رجع أصحاب ذلك الرأى عن رأيهم، وندموا على أنهم استكرهوا رسول الله ﷺ وذلك بعد أن لبس النبى ﷺ لباس الحرب، لم يبادر الرسول ﷺ إلى موافقتهم والعودة إلى رأيه، ولكنه ضرب لنا مثلاً فى أسلوب القيادة الحازمة غير المترددة والتى تحترم فى نفس الوقت ما تنتهى إليه الشورى دون أدنى تردد وقال قولته المأثورة: «**ما ينبغى لنبى بعد أن لبس لأمته أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه**».

وكذلك فى غزوة الأحزاب فإنه ﷺ نزل على مشورة سلمان الفارسى بحفر الخندق حول المدينة. وكان ذلك مفاجأة تامة أذهلت العدو وشلت حركته، ثم شاور زعماء الأنصار أن يفاوضوا قبائل غطفان ليرحلوا على ثلث ثمار المدينة، ولكنهم رفضوا وقالوا: لا نعطيهم إلا السيف واستشار علياً وأسامة بن زيد - وغيرهما - فى أمر حادث الإفك رغم حداثة سنهما.

ويوم الحديبية استمع إلى مشورة زوجته أم سلمة - رضى الله عنها - وذلك بعد أن قال الرسول ﷺ لأصحابه قوموا فانحروا ثم احلقوا فما قام رجل واحد حتى قالها ثلاث مرات فلما لم يقم منهم أحد قام فدخل على أم سلمة فذكر لها ما لقى من الناس، فقالت: يا رسول الله أتحب ذلك؟ اخرج ثم لا تكلم أحداً كلمة حتى تنحر وتحلق فلما فعل، قاموا فنحروا وجعل بعضهم يحلق بعضاً. فلم يأنف الرسول ﷺ أن يستشير امرأة، فلما كلمها وأشارت عليه بالرأى لم يأنف أن ينفذ ما أشارت به، والذى كان فيه الخير والبركة فى موقف من أحرج المواقف التى يمكن أن يتعرض لها قائد مع أتباعه(٢٩).

وهناك من يرى أن عقد الرسول لصلح الحديبية دون موافقة أصحابه يعنى أن الشورى غير ملزمة للحاكم، ولكن يرد على ذلك بأن هذا الموقف بالذات كان خارج نطاق الشورى وإنما صدر فيه الرسول ﷺ عن الوحى من أوله إلى آخره. فحين توقفت ناقة الرسول ﷺ قال لأصحابه: «**ما حبسها إلا حابس الفيل عن مكة، لا تدعونى قريش اليوم إلى خطة يسألوننى فيها صلة الرحم إلا أعطيتهم إياها**»(٣٠). ومن ثم فإنه لا علاقة لما حدث فى صلح الحديبية بموضوع الشورى من قريب أو بعيد، ولا دليل فيه على لزومها من عدمه(٣١).

(جـ) أثر النمط القيادى التشاورى للرسول ﷺ على أصحابه:

(١) فى حياته ﷺ:

إن رحمة الرسول ﷺ بأصحابه وإيمانه الكامل بالنمط التشاورى فى القيادة واحترامه لرأيهم وتنفيذ ما يرونه صوابا دون تحرج أو أنفة، كل ذلك غرس فى نفوس الصحابة احترام الشورى وممارستها وشجعهم على إبداء مشورتهم فى كل أمر دون تردد أو خوف، ليس فقط عندما يطلب ذلك منهم، وإنما كثيرا ما كانوا يبادرون بالرأى دون أن يطلب منهم وكثيرا ما كان الرسول ﷺ ينفذ قرارات حاسمة بناء على هذه المبادرات، وهذا إن دل فإنما يدل على أن ذلك النمط القيادى التشاورى الفذ للرسول ﷺ قد أثمر وأينعت ثماره، فى الغرس الذى رباه من صحابته الكرام. ومن أمثلة هذه المواقف نختر ما يأتى:

(١/١) الأول: حينما أسلم عمر بن الخطاب - رضى الله عنه - وكان ذلك بالطبع فى مكة - فإنه قال للرسول ﷺ «**ألسنا على الحق إن متنا وإن حيينا؟ قال: بلى والذى نفسى بيده إنكم على الحق إن متم وإن حييتم**» قال عمر: ففيم الاختفاء؟ والذى بعث بالحق لتخرجن. فأخرجناه فى صفين حمزة فى أحدهما وأنا فى الآخر له كديد ككديد الطحين حتى دخلنا المسجد. فنظرت إلى قريش وإلى حمزة، فأصابهم كآبة لم يصبهم مثلها، فسمانى رسول الله ﷺ الفاروق»(٣٢) فكانت هذه المبادرة من عمر بن الخطاب - رضى الله عنه - سببا فى تغيير مسار ومنهج الدعوة من السر إلى العلن، وليس هذا بالأمر الهين ومع ذلك فإن تحقيقه يتم ببساطة وبمشاركة تامة من الصحابة؛ فهم أصحاب القرار أو هكذا يبدو، مما يجعل كل أمر يحدث بمثل هذه الطريقة من المشاركة يبدو طبيعيا وليس أمرا مفروضا، ولا يمكن أن يصادف أية مقاومة ولو نفسيا، وذلك بعدم التجاوب معه والشعور بالسلبية تجاهه، فحتى ذلك لم يكن ليتحقق فى ظل مثل قيادة الرسول ﷺ التى كانت خير مثال ونموذج عملى لتطبيق الشورى الحقيقية.

(١/٢) أما الموقف الثانى: الذى يؤكد على ما سبق أن أشرنا إليه فهو موقف الحباب بن المنذر يوم غزوة بدر الكبرى حينما نزل الرسول ﷺ بالجيش أدنى ماء من مياه بدر، فهناك قام الحباب ابن المنذر كخبير عسكرى وقال: يا رسول الله، أرأيت هذا المنزل أمنزلا أنزلك الله ليس لنا

أن نتقدمه ولا نتأخر عنه؟ أم هو الرأى والحرب والمكيدة؟ قال: بل هو الرأى، والحرب، والمكيدة، قال: يا رسول الله، فإن هذا ليس بمنزل، فانهض بالناس حتى نأتى أدنى ماء من القوم فننزله ونغوِّر ما وراءه من القُلُب، ثم نبنى عليه حوضا فنملأه ماء ثم نقاتل القوم فنشرب ولا يشربون، فقال رسول الله ﷺ لقد أشرت بالرأى. ثم نفذ خطته التى أشار بها(٣٣) بهذه المشورة المباركة التى تقدم بها الحباب من تلقاء نفسه من خلال شعوره بالمسئولية وعلمه بمدى تقدير قيادته لما يشار عليها من رأى، فإن المسلمين قد سيطروا على المياه التى تشكل فى مثل هذه المعارك، وخاصة فى الصحراء أهمية استراتيجية قصوى، كان لها أبلغ الأثر فى التأثير على حالة العدو ومعنوياته.

فالحباب يتقدم بالمشورة بكل أدب والرسول ﷺ، يسمع ثم يثنى على رأيه لرجاحته وسلامته، ويضعه موضع التنفيذ على الفور، دون استعلاء أو أنفة، كما قد يحدث من كثير من القادة فى مواقف متعددة، فإنهم لا يمارسون أى لون من ألوان الشورى، وإن مارسوه فشكليا، ويضيقوا من كل رأى يخالف رأيهم.

٢ / بعد مماته ﷺ

٢ / ١ - ظهور أثر وثمرة الشورى فى الاستمرار بنفس الكفاءة

إن أهم ثمرة للشورى الحقيقية هو انعكاسها على الأتباع، وذلك فى وجود القائد أو عند غيابه. ولقد رأينا كيف كان الرسول ﷺ يضرب المثل الأعلى فى الشورى لأصحابه، ومن خلال هذا النمط التشاورى الحقيقى الذى يقوم على الإيمان، والحب، والرحمة، واللين والتوكل الكامل على الله والحزم والعزم – أمكن للرسول ﷺ أن يحقق، بنجاح منقطع النظير، ما كلف به من مهام تغييرية وبكل الوسائل المتاحة له، من تغيير معرفى، وتزكية للنفوس، وتغيير مهارى سلوكى من خلال التعليم المتواصل. فأمكنه ﷺ أن يفجر كل ما لديهم من طاقات كامنة، ثم وظفها أفضل توظيف فى كل مجال من المجالات، كل حسب ما يجيد؛ فكان هناك من برع فى الفقه، ومن برع فى حفظ القرآن، ومن برع فى الحرب، ومن برع فى السياسة وغير ذلك من أوجه الحياة المختلفة. وكان ﷺ يضع كلا منهم فى التخصص الذى يجيده؛ فها هو ينصب خالد بن الوليد قائدا للجيش ويطلق عليه لقب سيف الله المسلول، وكذلك عمرو بن العاص رغم أن إسلامهم كان متأخرا وكان فى الجيش رجال من أمثال أبو عبيدة بن الجراح وغيره من المهاجرين والأنصار. ولما طلب وفد نجران – وكانوا نصارى ولم يسلموا – أن يولى عليهم من يقضى بينهم بحكم الإسلام، قال لهم ﷺ: **«سأبعث معكم رجلا أمينا، حق أمين»** ثم اختار لهم أبا عبيدة بن الجراح الذى أطلق عليه «أمين هذه الأمة». ولقد رفض ﷺ أن يولى أبا ذر رغم ما عرف عنه من إيمان وزهد وصدق وورع. وكان ﷺ دائم التوجيه والتربية لأصحابه طوال حياته، وكانت الشورى خير أسلوب يتالفهم به ويعلمهم من خلاله عمليا كيف يمكنهم التصدى لأى أمر من الأمور فيكسبون بذلك خبرة عملية نادرة

وقدوة سلوكية تنعكس عليهم وتترسب فى نفوسهم، ويصبحون قادرين - فى أى وقت - على أن يستمروا بنفس الدرجة والمستوى فى تولى مهام القيادة التى كان يقوم بها ﷺ، بل ويتحملوا بجدارة عبء نشر الدعوة فى كل ربوع الأرض وتأسيس دولة إسلامية كبيرة مترامية الأطراف على حساب أقوى قوتين -حينئذ - وهما الفرس والروم.

وهذا الاستمرار الناجح بعد غياب القائد لا يمكن أن يحدث إلا فى ظل نمط قيادى تشاورى، أما أى نمط آخر، كالنمط الاستبدادى أو ما يسمى (الليبرالى) فإنه قد أظهر نتائج تبدو مرضية - وخاصة الاستبدادى - فى ظل وجود القائد، أما عند غياب القائد فإن العمل يتوقف ولا يستمر كما كان. ولعل ذلك يرجع إلى أن النمط الاستبدادى يتحكم فى الأفراد باعتبارهم قوالب صماء عليهم السمع والطاعة دون أن يعملوا فكرهم أو يشاركوا برأيهم، فيشل طاقتهم ويقتل مواهبهم وقدراتهم، ولذلك فإن إدخال أى تغيير هنا يعتمد على السلطة والقوة والقهر، والنتيجة أنه قد ينجح بسرعة، ولكنه يفجر - فى نفس الوقت - عوامل المقاومة له فى نفوس الأفراد؛ فتكون بمثابة بذور فنائه التى تقضى عليه فى أقرب فرصة ممكنة. أما النمط الليبرالى الذى يدع للأفراد - «الحبل على الغارب» ويتيح لهم العمل دون تدخل يذكر من القائد، فإنهم يفتقدون هنا إلى القيادة المعلمة المرشدة الموجهة التى تمنحهم الخبرة والقدوة، ولذلك فسرعان ما تعمها الفوضى وعدم النظام، ويتوقف العمل عند غياب القائد(٣٤).

ومن هنا ندرك أن قدرة أى تنظيم على الاستمرار بعد غياب قائده بنفس المستوى من الكفاءة، لهو خير دليل على نجاح قائده فى قيادة وتغيير هذا التنظيم من خلال نمط تشاورى حقيقى للقيادة.

ومن هنا يمكن أن ندرك معنى تلك الآية التى يلوم فيها المولى -عز وجل- المسلمين على ما بدر من بعضهم عقب غزوة أحد، حيث ظن بعضهم أن رسول الله ﷺ قد قتل نتيجة لإشاعة ذاعت حول هذا الأمر، فأصاب هذا البعض ارتباك شديد وعمته الفوضى، وطار صوابهم، وانهارت روحهم المعنوية. فتوقفوا عن القتال...(٣٥) وتناول القرآن الذى نزل بمناسبة هذه المعركة هذا الموقف بقوله تعالى: ﴿**وَمَا مُحَمَّدٌ إِلاَّ رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِن قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِن مَّاتَ أَوْ قُتِلَ انقَلَبْتُمْ عَلَىٰ أَعْقَابِكُمْ**﴾ [آل عمران: ١٤٤] وكان فى ذلك درس عظيم للمسلمين وللرسول ﷺ وهو أن ينتبهوا إلى تلك الحقيقة البديهية، هى احتمال موت الرسول ﷺ فى أى وقت فإذا حدث ذلك - وهو لا بد سوف يحدث كما حدث مع سائر النبيين - فإن على المؤمنين الصادقين أن يكون لديهم من الإيمان والتربية والتدريب السابق ما يمكنهم من مواجهة مثل هذا الموقف، والاستمرار فى كل المهام التى كان يقوم بها الرسول ﷺ باعتباره قائداً لهم. ومن هنا ندرك مدى الجهد الذى بذله الرسول ﷺ بتوجيه من ربه فى تغيير أنفس قومه وإعدادهم ليتحملوا عبء ومسئولية الدعوة، ليس فقط وهو بين ظهرانيهم، وإنما أيضاً بعد أن يغيب عنهم، فيكون لديهم القدرة على الاستمرار

على الوضع التغييرى الأمثل الذى وصلوا إليه. والعمل أيضًا على أن يقوموا بدور القائم بالتغيير ليصلوا بغيرهم من الناس إلى ما وصلوا هم إليه.

ومن هنا ندرك أن هناك ارتباطًا وثيقًا بين هذه الآية [آل عمران: ١٤٤] وكل من آية الشورى التى ذكرت فى نفس السورة أيضًا ﴿ **فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ..** ﴾ [آل عمران: ١٥٩] والآية التى توضح المهام التغييرية التى يقوم بها الرسول ﷺ مع قومه وهى نزلت أيضًا وسط الآيات التى تتحدث عن تقييم غزوة أحد (كسابقتيها)، وهى قوله تعالى: ﴿ **لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولاً مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلالٍ مُّبِينٍ (١٦٤) أَوَ لَمَّا أَصَابَتْكُم مُّصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُم مِّثْلَيْهَا قُلْتُمْ أَنَّىٰ هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِندِ أَنفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ** ﴾ [آل عمران: ١٦٤: ١٦٥].

فهذه الآيات على ما بينها من تباعد فى السورة إلا أن درجة الارتباط بينها وثيقة جدا؛ فجميعها نزلت فى مناسبة غزوة أحد وتقييمها.

كما أن الآية الأخيرة توضح أن سبب الفشل هو نتيجة لما أحدثوا من تغييرهم ما بأنفسهم قبل وأثناء المعركة. وإن من فضل الله - سبحانه وتعالى - أنه من عليهم برسول منهم يقوم بأشرف مهمة تغييرية لهم؛ من معرفة، وتزكية، وتعليم لهم، بعد أن كانوا فى ضلال مبين، ثم أنه ﷺ يقوم بكل ذلك من خلال أفضل نمط للقيادة؛ نمط تملؤه الرحمة، واللين، والحب، والعفو، والتسامح، وتسوده الشورى الحقة، ولذلك لا يجوز لمثل هؤلاء الذين يعاملون هذه المعاملة أن ينقلبوا على أعقابهم إذا غاب عنهم قائدهم لأى سبب من الأسباب، وإلا فليس هناك فائدة من كل ما سبق.

٢ / ٢ / أمثلة من خلافة الشيخين، أبى بكر وعمر - رضى الله عنهما -

٢ / ٢ / ١ - أبو بكر -رضى الله عنه-:

لقد ظهرت آثار الشورى والتربية التى خلفها الرسول ﷺ للمسلمين، أول ما ظهرت عقب موته، وذلك بتشاورهم لاختيار خليفة له فاختاروا أبا بكر الصديق - رضى الله عنه - وبايعوه وتم كل هذا الانتقال للسلطة بهذه الصورة الهادئة المتعقلة الراشدة قبل أن يدفن الرسول ﷺ.

ثم أعلن أبو بكر -رضى الله عنه- منهجه فى خطبة قصيرة جداً قال فيها: «أيها الناس قد وليت عليكم ولست بخيركم فإن أحسنت فأعينونى وإن أسأت فقومونى. الصدق أمانة والكذب خيانة. والضعيف فيكم قوى عندى حتى آخذ له حقه، والقوى فيكم ضعيف عندى حتى آخذ الحق منه

-إن شاء الله- لا يدع أحد منكم الجهاد فإنه لا يدعه قوم إلا ضربهم الله بالذل. أطيعونى ما أطعت الله ورسوله، فإذا عصيت الله فلا طاعة لى عليكم»(٣٦).

واضح من هذه الخطبة الموجزة مدى اتباع الخليفة الأول لنهج الرسول ﷺ فى كل شىء. فأول سمة من سماته هى التواضع وعدم الاستعلاء بالمنصب الجديد «ولست بخيركم»، ثم الاستعداد الكامل لمشاركة القوم فى الأمر، وطلب ذلك منهم باعتباره أمرًا أصيلاً يجب عليهم دون أن ينتظروا إذن أحد؛ فيقوموه إذا اعوج ويعينوه إذا أحسن.

ثم إن واجب الجميع؛ هو وهم، أن يكون حسن الخلق شيمتهم، وعنوان ذلك إشاعة الصدق؛ منه إليهم ومنهم إليه، فهو أمانة، أما الكذب فهو خيانة لايجوز أن توجد بين حاكم وشعبه.

ثم الحزم والمرونة فى القيادة فهو لين مع الضعيف ويقف معه حتى يأخذ له حقه، وهو شديد وحاسم مع القوى إذا كان عليه الحق يأخذه منه. ثم هو يحدد أن حقه فى طاعتهم له منوط بمدى طاعته هو واتباعه لكتاب الله وسنة رسوله، فإن عصى يسقط هذا الحق، وهذا هو الأساس، فهو يجب أن يكون قدوة لغيره، ويقتدى بالرسول ﷺ. ويلتزم بكتاب الله وسنة رسوله، ومن خلال ذلك كله تقيم قيادته باستمرار.

ولقد كانت حياته -رضى الله عنه- بعد ذلك فى خلافته خير تطبيق لكل ما سبق أن أعلنه، بل وزيادة.

ويكفى أن نذكر موقفه من أول تحد يواجه المسلمين وهو ما عرف «بالردة»، حيث كاد هذا الأمر أن يقوض أركان الدولة الإسلامية الناشئة، ويغرى كل ذى هوى فى مداهمتها، إلا أنه واجه الموقف بكل شجاعة، وحزم، وقوة، ورأى أنه يجب عليه مقاتلة كل مرتد، حتى من منع الزكاة، فعارضه بعض المسلمين وعلى رأسهم عمر -رضى الله عنه- حيث قال له: «يا أبا بكر كيف تقاتل الناس وقد قال رسول الله ﷺ «**أمرت أن أقاتل الناس حتى يقولوا لا إله إلا الله فمن قال لا إله إلا الله فقد عصم منى ماله ونفسه إلا بحقه وحسابه على الله**». قال أبو بكر والله لأقاتلن من فرق بين الصلاة والزكاة فإن الزكاة حق المال والله لو منعونى عقالا كانوا يؤدونها إلى رسول الله ﷺ لقاتلتهم على منعها. قال عمر: فوالله ما هو إلا أن رأيت أن قد شرح الله صدر أبى بكر للقتال، فعلمت أنه الحق»(٣٧).

ويتضح من هذا الموقف حرص أبى بكر -رضى الله عنه- على مشاورة من معه - رغم مخالفتهم له أول الأمر - ولكنه ظل يحاورهم ويناقشهم ويبين لهم حججه حتى اقتنعوا جميعًا وتبين لهم صواب ما يراه أبو بكر - رضى الله عنه - فاتبعوه كما تبين من حواره مع عمر -رضى الله عنهما-. ولقد تصور بعض العلماء(٣٨) - الذين يرون أن الشورى غير ملزمة - أن موقف أبى

بكر من حروب الردة يؤيدهم فى ذلك، حيث اعتبروا أنه قد فرض رأيه على باقى الصحابة. ولكن الأمر فى حقيقته لم يكن كذلك. ولكنه رأى رأيا، وظل بهم حتى وافقوه آخر الأمر دون استبداد؛ وبعد أن أبان لهم ما خفى عنهم.

وهكذا سار أبو بكر -رضى الله عنه- على خطى سلفه ﷺ حتى استطاع - ليس فقط - الحفاظ على ما خلفه الرسول ﷺ للمسلمين، وإنما استمر فى الغزو والفتوحات وتقوية الدولة الإسلامية وزيادة رقعتها عما كانت عليه فى عهد رسول الله ﷺ. ولم ينتقل إلى ربه إلا وقد قلم أظفار أكبر دولتين فى عصره وهما الفرس والروم. فلما حضرته الوفاة بعث لعمر وقال له: «إنى لأرجو أن أموت فى يومى هذا فإذا مت فلا تمشين حتى تندب الناس مع المثنى ولا تشغلكم مصيبة عن أمر دينكم ووصية ربكم فقد رأيتنى وقت وفاة رسول الله ﷺ وما صنعته، وما أصيب الخلق بمثله»(٣٩).

فإنه ببصيرته وحنكته تمكن من الثبات عند وفاة الرسول ﷺ ومواجهة الموقف بصبر وشجاعة حتى استقرت أمور اختيار الخليفة ثم مضى يقود المسلمين ليستكمل المسيرة ويسير على نفس هدى سلفه ﷺ ثم إنه ينبه من اختاره ليكون خليفة، على أن يصنع نفس ما صنع، ولا يهتز ولا يضطرب مهما حدث. بل عليه أن يمسك بالدفة ويسير على الأمر ويمضى به كما كان وأفضل. ثم إنه شاور المسلمين قبل موته فى أمر من يخلفه، فإنه أراد أن يوصى بذلك لعمر بن الخطاب -رضى الله عنه- لما يتوسمه من القدرة والكفاءة لهذا الأمر من خلال معرفته الدقيقة له ولمواقفه وخبرته التى اكتسبها فى عهده وعهد الرسول ﷺ. ولكن أبا بكر لم يشأ أن يجعل ذلك فرضًا على المسلمين ولكنه استشارهم فيه. فإنه لما وقع اختيار أبى بكر على عمر جعل يستشير فيه كل من دخل عليه من الصحابة، فسأل عبد الرحمن بن عوف.. فقال: هو والله أفضل من رأيت فيه من رجل ولكن فيه غلظة. قال أبو بكر: ذلك لأنه يرانى رقيقًا، ولو أفضى إليه الأمر لترك كثيراً مما هو فيه، ثم دعا عثمان.. فقال فيه: اللهم علمى به أن سريرته أفضل من علانيته، وأنه ليس فينا مثله. وسأل أسيد بن حضير الأنصارى، فقال: اللهم علمه الخير بعدك، يرضى للرضا ويسخط للسخط، الذى يسر خير من الذى يعلن، ولن يلى هذا الأمر أحد أقوى عليه منه. واستشار أبو بكر سعيد ابن زيد وغيره من المهاجرين والأنصار فأثنوا على عمر. ثم دعا عثمان بن عفان فأملاه كتاب عهده إلى عمر.. وفيه «... إنى استعملت عليكم عمر بن الخطاب؛ فإن بر وعدل، فذلك علمى به ورأيى فيه، وإن جار وبدّل فلا علم لى بالغيب، والخير أردت ولكل امرئ ما اكتسب ﴿**وَسَيَعْلَمُ الَّذِينَ ظَلَمُوا أَيَّ مُنقَلَبٍ يَنقَلِبُونَ**﴾ [الشعراء: ٢٢٧]»(٤٠).

وتبين من ذلك صدق أبى بكر وحرصه على أداء الأمانة التى حملها على خير وجه، ومراعاة مصلحة الأمة وراحتها، ومشاورتها فى كل أمر دون تأفف منها أو استعلاء وتكبر عليها، منذ أن ولى الخلافة وإلى أن انتقل إلى رحاب ربه.

٢ / ٢ / ٢- عمر -رضى الله عنه-

ثم كان عمر بن الخطاب -رضى الله عنه- هو الآخر أعظم قدوة ومثالاً يحتذى به لكافة القادة والرؤساء إلى يومنا هذا. فلقد كان فى خلافته التى امتدت زهاء عشرة أعوام مثالاً للقوى الأمين، فى حكمه، وعدله، ورحمته، وتواضعه وشدته على المنحرفين أيا كان موقعهم أو نسبهم، فكان كما توسم أبو بكر -رضى الله عنه- فيه؛ «شديداً فى غير عنف ولينا فى غير ضعف»[٤١]، وكان يستشير أصحابه وينزل على رأيهم - دون تردد - إذا كان صوابًا. وما أكثر الأمثلة التى رواها المؤرخون وأهل السير عن مناقبه بما يضيق المقام عن ذكره. فقد كان يستمع إلى الصغير والكبير، والمرأة والرجل، والضعيف والقوى، والحقير والشريف، وكان يتعهد ولاته ويحسن اختيارهم ويشترط عليهم شروطًا يجب أن يلتزموا بها ومنها: «ألا يركب دابة ولا يلبس رفيعًا، ولا يأكل نقيا، ولا يغلق بابه دون حوائج الناس وما يصلحهم»[٤٢]، ثم إنه كان يتتبعهم ويسأل الرعية عنهم ولا يتردد لحظة فى عزل من يستحق العزل منهم، ومعاقبة من اعتدى منهم على أحد من الرعية بمثل ما اعتدى به، فكان يقول «أيما عامل لى، ظلم أحداً، وبلغتنى مظلمته ولم أغيرها فأنا ظلمته»[٤٣]. ولما بلغه مخالفة أحد عماله، وكان والى مصر، لما اشترطه عليه، وذلك من أحد رعيته، حيث مر به فقال له: ويل لك يا عمر من النار. فقال رجل: يا أمير المؤمنين ألا ضربته. فقال له على -رضوان الله عليه- ألا سألته. فقال عمر: على بالرجل. فقال له عمر: لِمَ؟ قال الرجل: تستعمل العامل وتشترط عليه شروطًا ولا تنظر فى شروطه، قال: «وما ذاك؟» قال: عاملك على مصر اشترطت عليه شروطًا فترك ما أمرته به وانتهك ما نهيته عنه.. فبعث من يتأكد من صدق الرجل فلما وجده صادقًا، أمر بإحضار هذا الوالى وكان رجلاً بدويًا ولما رأى ريف مصر، ابيض واسمن. فقال له عمر -رضى الله عنه- استعملتك وشرطت عليك شروطًا، فتركت ما أمرتك به، وانتهكت ما نهيتك عنه، أما والله لا أعاقبك عقوبة أبلغ إليك فيها. فأحضر له كساء، وعصا، وثلاثمائة شاة من شاء الصدقة، وقال: اذهب بهذه الشاء فارعها فى مكان كذا وكذا، ولا تمنع السائل من ألبانها شيئًا. فقال: ما أستطيع ذلك، فإن شئت فاضرب عنقى. قال: فإن رددتك فأى رجل تكون؟ قال: لا ترى إلا ما تحب، فرده فكان خير عامل[٤٤] وكان -رضى الله عنه- لا يترك أمرًا إلا استشار فيه عليا ومن حوله من الصحابة وفى ذلك مواقف لا تحصى. وكان يوصى عماله وأمراء الجيوش بالشورى، وكان - كما سبق الإشارة - لا يمتنع عن سماع الرأى المخالف لرأيه ولو كان من امرأة وينزل عليه إن كان حقًا[٤٥].

مزايا النمط التشاورى فى إحداث التغيير

مما سبق يتضح لنا أن النمط التشاورى فى القيادة يعتبر أمرًا أصيلاً فى تعاليم الإسلام. دعا إليها القرآن ليس كمجرد نافلة لمن شاء أن يؤديها، ولكن باعتبارها واجبًا وفريضة يؤمر بها القادة والرعية، وهى - أى الشورى - تعتبر قيمة إيمانية يجب أن يتحلى بها كل فرد من أفراد المجتمع المسلم

-ليس كمجرد قناعة - وإنما كسلوك ونمط حياة يومى متكرر، وذلك كتكرار الصلاة والإنفاق، كما تشير آية «سورة الشورى» التى وردت الشورى كصفة من صفات المسلمين فيها بين الصلاة والإنفاق باعتبار الثلاثة من مظاهر ودلائل الاستجابة لله. وإذا كانت الشورى كنمط قيادى وكقيمة إيمانية ضرورية فى كل شأن من شئون الإدارة، فإنها فى إدارة التغيير أكثر ضرورة وإلحاحًا. ويمكن لنا أن نستنتج أهم مزايا النمط التشاورى فى التغيير فيما يأتى:

١- أنه يتيح أفضل الظروف لمشاركة الذين سوف ينفذون عملية التغيير أو الذين سوف يتأثرون به، فى صنع قرار التغيير والتخطيط له.

٢- تدريب الأفراد على فن التفكير واستخدام العقل والتعبير عن الرأى، وحل المشكلات التى تواجههم بالطريقة العلمية[٤٦].

٣- تساعد الشورى الحقيقية على تأليف القلوب وتجميعها حول القائد وحبها له، فقد قال ابن تيمية: «وقد قيل: إن الله أمر بها نبيه لتأليف قلوب أصحابه، وليقتدى به من بعده، وليستخرج منهم الرأى فيما لم ينزل فيه وحى؛ من أمر الحروب، والأمور الجزئية وغير ذلك، فغيره ﷺ أولى بالمشورة»[٤٧].

٤- أن ممارسة الشورى الحقة بكل ضماناتها السابق الإشارة إليها - يرقى بإنسانية الإنسان، واحترام مشاعره وعقله إلى أعلى درجة.

٥- أن كل ما سبق يجعل النفوس والقلوب مهيأة لتقبل ما تريد القيادة من تغيير ، والمشاركةفى تخطيطه وتنفيذه، سواء كان تغييرًا معرفيًا أو تغييرًا وجدانيًا (تزكية) أو تغييرًا سلوكيًا (مهارى).

٦- أن ممارسة الشورى الحقة من جانب القادة، يجعل منهم قدوة عملية حسنة يتأسى بها الأتباع. فتنعكس على أنفسهم - طبقًا لمبدأ التسرب السابق الإشارة إليه - وتصبح لديهم قيمة إيمانية عملية يؤمنون بها ويحترمونها ويتبعونها فى كل شأن من شئون حياتهم، ويعتبرونها واجب عليهم وحق لهم ويبادرون بها حتى ولو لم تطلب منهم.

٧- تتيح الشورى للقائد فرصة للتعرف على مواهب وطاقات وقدرات أفراده معرفة عملية، مما يمكنه من حسن استغلالها والاستفادة منها، والعمل على تنميتها وإعدادها لما يمكن أن ينتظرها من مهام وأدوار فى المستقبل. ولقد كان الرسول ﷺ أسوة عالية فى ذلك، فلقد علمنا أنه ﷺ قد اختار فى غزوة أحد الحباب بن المنذر لقيادة كتيبة من كتائب الجيش الثلاث ويحمل لواءها، وهى كتيبة الخزرج[٤٨].

والحباب بن المنذر هذا هو الذى تقدم يوم بدر – وكان مجرد جندى عادى – بمبادرة اختيار وتحديد أفضل مكان ينزله المسلمون ووافقه عليه الرسول ﷺ وقال له: لقد أشرت بالرأى وهذا يكفى للدلالة على حنكة ومواهب هذا الرجل العسكرية وإمكاناته القيادية فلا غرابة إذا رأينا الرسول ﷺ يدفعه للقيادة فى أكبر غزوة تلى غزوة بدر مباشرة وهى غزوة أحد.

٨- كما أن الشورى تتيح أكبر فرصة لتدريب قادة المستقبل على القيادة من خلال مشاركتهم الفعلية فى التخطيط والتنفيذ لأى عمل واكتساب الخبرة العملية فى مواجهة المشاكل والأزمات والتحكم فى زمام الأمور وتوجيهها الوجهة الصحيحة.

٩- أن مشاركة الأفراد فى تخطيط عملية التغيير يجعلهم يشعرون أنهم أصحاب القرار ويتفهمون كل أبعاده ويشعرون أنه نابع منهم، فيزدادوا حرصًا على التمسك به، والدفاع عنه، وتنفيذه بما يحقق الفلاح.

١٠- أن ما سبق يقلل – إن لم يقض تمامًا – على أى مقاومة للتغيير، فهو – كما سبق ذكره – لم يأت نتيجة للفرض والإجبار – وإنما جاء بالمشاركة والحب والإقناع.

١١- أنه يربى جماعة قادرة على أن تستمر بعد غياب القائد بنفس الكفاءة والفلاح.

موقف الإسلام من النمط الاستبدادى فى القيادة

بعد أن اتضح لنا أن نمط القيادة التشاورى يعتبر نمطا إسلاميا أصيلا، يأمر الله به رسوله وكل من يقتدى به من القادة المسلمين، ويجعل من أهم صفات ودلائل الاستجابة لله من المؤمنين أن يكون أمرهم شورى بينهم.

بعد هذا نتساءل: هل هناك موقف معين من الإسلام تجاه النمط القيادى المستبد؟ وهل يمكن لهذا النمط أن يصلح فى إحداث عملية التغيير التنظيمى بنجاح؟

أولا: طبيعة النمط القيادى المستبد:

إن القيادة المستبدة هى تلك القيادة التى تنظر إلى المرءوسين باعتبارهم مجرد أتباع عليهم أن يؤمروا فيسمعوا ويطيعوا، دون إتاحة أى فرصة حقيقية لهم لإبداء الرأى، أو الاعتراض، أو المشاركة فى اتخاذ أى قرار؛ فالقرار أو الرأى يأتى دائماً من طرف واحد وهو القائد الذى يعتقد أن رأيه هو الحق والصواب المطلق الذى لا يجوز الاعتراض عليه، أو حتى مجرد مناقشته، إلا إذا كان ذلك للمزيد من المدح والثناء.

والمثال الواضح لهذا النمط المستبد فى القرآن هو فرعون موسى. فمن خلال علاقته مع قومه يتضح لنا نموذج متكامل للاستبداد؛ سواء من حيث مفهومه وطبيعته، أو من حيث أسبابه ودوافعه، أو من حيث حاله ونتائجه.

ويتضح طبيعة ومفهوم هذا النمط المستبد من خلال ما ورد على لسان فرعون فى تلك الآية حيث قال تعالى: ﴿ ... قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أُرِيكُمْ إِلاَّ مَا أَرَىٰ وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلاَّ سَبِيلَ الرَّشَادِ ﴾ [غافر: ٢٩].

ويتضح من هذه الكلمة طبيعة النمط القيادى المستبد الذى يتمسك برأيه على الآخرين ولا يقبل مشارك ولا مجرد مناقش ولو بالحجة المقنعة، خاصة وأن ذلك ورد فى معرض حوار تم بين فرعون ورجل مؤمن من آله عندما اشتد إيذاء فرعون لقوم موسى لدرجة التهديد بقتل موسى نفسه، كما قال تعالى: ﴿ فَلَمَّا جَاءَهُم بِالْحَقِّ مِنْ عِندِنَا قَالُوا اقْتُلُوا أَبْنَاءَ الَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ وَاسْتَحْيُوا نِسَاءَهُمْ وَمَا كَيْدُ الْكَافِرِينَ إِلاَّ فِي ضَلالٍ (٢٥) وَقَالَ فِرْعَوْنُ ذَرُونِي أَقْتُلْ مُوسَىٰ وَلْيَدْعُ رَبَّهُ إِنِّي أَخَافُ أَن يُبَدِّلَ دِينَكُمْ أَوْ أَن يُظْهِرَ فِي الأَرْضِ الْفَسَادَ ﴾ [غافر: ٢٥ : ٢٦].

فلما تصدى هذا الرجل المؤمن الشجاع لفرعون يرد عليه بالحكمة والعقل والمنطق ويفند حججه، ما كان من فرعون – كأى قائد مستبد – إلا أن ضاق بالحوار وبالحجج المقنعة وأخذته العزة بالإثم واستبد برأيه وقال مقالته السابقة التى لا تقوم على أى حجة أو منطق إلا الاستبداد بالرأى القائم على افتراض أن كل ما يقوله فرعون ويراه هو الرأى الذى يجب اتباعه ولا رأى غيره، وأنه هو بعينه الهدى والحق والرشاد.

وحينما يحدث ذلك يكون الطامة؛ فتكمم الأفواه، وتكبت الأراء ويتوارى العدل، ويسود الظلم، وتشل الطاقات، وحينئذ – ومهما بدا من زخرف وزينة وقوة لمثل ذلك النظام – يكون الفشل، والخزى، والخسران التنظيمى هو النتيجة الطبيعية التى لا مفر منها إن عاجلا أو آجلا.

ثانيا: أسباب ودوافع الاستبداد:

من خلال استقراء آيات القرآن التى وردت حول هذا الموضوع يمكن أن نخرج بسببين رئيسيين للاستبداد وهما:

- استعداد القائد للاستبداد.
- قابلية قومه للاستبداد والاستعباد.

١ – استعداد القائد للاستبداد:

إن كل نفس بما جبلت عليه من خير وشر لديها استعداد طبيعى لحب الرئاسة والعلو والظهور خاصة إذا وجدت مناخا مؤيدا ومساعدا على ذلك، ولا يعصم من ذلك إلا من رزق هداية ربانية وعناية إلهية ووازعا إيمانيا صادقا كالرسل وأتباعهم.

وفى ذلك يقول العلامة ابن خلدون: «فمن الطبيعة الحيوانية خلق الكبر، والأنفة فيأنف حينئذ من المساهمة والمشاركة فى استتباعهم والتحكم فيهم، ويجيىء خلق التأله الذى فى طباع البشر ... فتجدع حينئذ العصبيات وتفلح شكائمهم عن أن يسموا إلى مشاركته فى التحكم ...

وينفرد بما استطاع حتى لا يترك لأحد منهم لا ناقة ولا جملا » (٤٩).

إذن فمن أهم الأسباب التى تؤدى وتدفع للاستبداد هى ما جبلت عليه نفس القائد من حب للعلو والكبرياء والتفرد والتأله. ولذلك نلاحظ فى رد موسى - عليه السلام - على فرعون لما هم بقتله إشارة إلى تكبره بغير حق حيث قال تعالى:

﴿ وَقَالَ مُوسَىٰ إِنِّي عُذْتُ بِرَبِّي وَرَبِّكُم مِّن كُلِّ مُتَكَبِّرٍ لَّا يُؤْمِنُ بِيَوْمِ الْحِسَابِ ﴾ [غافر: ٢٧]، كما أن هناك تأكيداً على ذلك فى موضع آخر من القرآن حيث يقول تعالى: ﴿ إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا يَسْتَضْعِفُ طَائِفَةً مِّنْهُمْ يُذَبِّحُ أَبْنَاءَهُمْ وَيَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ إِنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُفْسِدِينَ ﴾ [القصص: ٤].

كما أن من أهم هذه الأسباب زيادة الملك واتساع رقعته والتمتع بزينته وزخرفه والاستغراق فى الترف والرفاهية، واعتباره غنما لا غرما، فإن ذلك يزيد من حب التفرد بالملك والسلطان، والزهو والعلو به، وشدة الحرص عليه، والأنفة من أى رأى أو مشاركة فيه.

ويتضح ذلك جليا من أسلوب ونمط حوار فرعون مع قومه وهو يسوق لهم مبررات علوه وفضله وأنه خير من موسى - عليه السلام - حيث يقول تعالى: ﴿ وَنَادَىٰ فِرْعَوْنُ فِي قَوْمِهِ قَالَ يَا قَوْمِ أَلَيْسَ لِي مُلْكُ مِصْرَ وَهَٰذِهِ الْأَنْهَارُ تَجْرِي مِن تَحْتِي أَفَلَا تُبْصِرُونَ (٥١) أَمْ أَنَا خَيْرٌ مِّنْ هَٰذَا الَّذِي هُوَ مَهِينٌ وَلَا يَكَادُ يُبِينُ (٥٢) فَلَوْلَا أُلْقِيَ عَلَيْهِ أَسْوِرَةٌ مِّن ذَهَبٍ أَوْ جَاءَ مَعَهُ الْمَلَائِكَةُ مُقْتَرِنِينَ (٥٣) فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ ﴾ [الزخرف: ٥١: ٥٤]. فمن خلال الترف الزائد فى الزخرف والزينة واعتبارها معيار الخير والتفاضل ينشأ الاستبداد ويسود الظلم والاستعباد، ولعله ليس مصادفة أن تخصص سورة باسم الشورى ثم تكون السورة التالية لها فى النزول هى (سورة الزخرف) التى أشارت إلى الاستبداد وأسبابه ونتائجه والجو الذى ينشأ فيه.

ولكن بالرغم من هذه الأسباب والدوافع النفسية التى تدفع الحاكم إلى الاستبداد إلا أن المعامل الأساسى والحاسم لترشيح هذا الاستبداد أو القضاء عليه فى المهد هو موقف قومه منه، ومن نظرتهم إلى أنفسهم ومدى احترامهم لها وإدراكهم لحقوقهم فى الشورى، وهذا ما يوضحه المعامل الثانى التالى:

(ب) القابلية للاستبداد:

كما سبق الإشارة، فإن المعامل الأساسى والحاسم فى تشجيع الاستبداد وترسيخه إنما يرجع إلى القوم أنفسهم. فإن هم أدركوا أن الشورى حق من حقوقهم وواجبا على حكامهم وقيمة إيمانية يجب أن تسود فيما بينهم، فإنهم سوف يقضون بذلك على أى بادرة داخلية فى نفس القائد للاستبداد بمجرد ظهورها. وأما إن هم تجاهلوا هذا الحق وهانت عليهم أنفسهم واعتبروا أن الحاكم

معصوما وانتظروا منه أن يمن عليهم بالشورى، فإن ذلك لن يزيد هذا الحاكم إلا استبدادا وتعسفا؛ ويقوى استعداده للاستبداد وسط هذا الجو المشجع والساكت والراضى عن كل رأى يراه، وإن كان خطأ، ويزدادوا هم هوانا فى عينه، كما يقول الشاعر:

إذا أنت لم تعـــرف لنفـــسك حـــقـــهـــا

هـوانا بهـــــا كـــــانت على الناس أهونا

بل وغالبا ما يصل الأمر إلى ما هو أسوأ من ذلك حينما يجد مثل هذا المستبد من يزين له استبداده فينافقه ويصور له كل رأى يراه بأنه الحق والحكمة والصواب، وهنا يصل إلى أعلى درجات الاستبداد فيظن من نفسه ما ليس فيها وربما ادعى الألوهية والربوبية كما فعل فرعون فقال: ﴿**أَنَا رَبُّكُمُ الأَعْلَىٰ**﴾ [النازعات: ٢٤]، وقال: ﴿**مَا عَلِمْتُ لَكُم مِّنْ إِلَٰهٍ غَيْرِي**﴾ [القصص: ٣٨]، فإذا زين له باطله الذى عود وتعود عليه فهيهات أن يتغير عنه، كما قال تعالى عن فرعون: ﴿**وَكَذَٰلِكَ زُيِّنَ لِفِرْعَوْنَ سُوءُ عَمَلِهِ وَصُدَّ عَنِ السَّبِيلِ وَمَا كَيْدُ فِرْعَوْنَ إِلاَّ فِي تَبَابٍ**﴾ [غافر: ٣٧].

ومن النصوص التى تشير مباشرة إلى مسئولية القوم باعتبارهم قابلين للاستبداد ومشجعين له ما ورد فى آخر آيات الزخرف التى تعرضت لموقف فرعون وزعمه أنه خير من موسى بما يملك من ملك مصر وزخرفها ثم جاء قوله معقبا على ذلك:

﴿**فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ (٥٤) فَلَمَّا آسَفُونَا انتَقَمْنَا مِنْهُمْ فَأَغْرَقْنَاهُمْ أَجْمَعِينَ (٥٥) فَجَعَلْنَاهُمْ سَلَفًا وَمَثَلاً لِّلآخِرِينَ**﴾ [الزخرف: ٥٤ : ٥٦] قال ابن كثير: «أى استخف عقولهم فدعاهم إلى الضلالة فاستجابوا له (إنهم كانوا قوما فاسقين)» [٥٠]. فبسبب فسقهم وجهلهم وعدم إيمانهم استخفهم وادعى فيهم ما ادعى وأمرهم بما أمرهم فاستمعوا واتبعوا ما أمرهم به بل وربما تسابقوا – كما هى سنة المنافقين مع المستبدين – فى تملقه والثناء والمدح لأفعاله. فإن حدث ذلك سواء تملقوا وأيدوا وشجعوا الاستبداد، أو كانوا سلبيين لا يرى منهم إلا السكوت والرضا، فإن النتيجة هى تشجيع الحاكم الذى لديه أدنى استعداد للاستبداد ليزداد استبدادا وتحكما إلى أن يصل كما وصل الحال بفرعون فقال: ﴿**مَا أُرِيكُمْ إِلاَّ مَا أَرَىٰ وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلاَّ سَبِيلَ الرَّشَادِ**﴾ [غافر: ٢٩]. ليس هذا فحسب بل وصل به الأمر إلى أن قال كما قال تعالى عنه: ﴿**وَقَالَ فِرْعَوْنُ يَا أَيُّهَا الْمَلأُ مَا عَلِمْتُ لَكُم مِّنْ إِلَٰهٍ غَيْرِي**﴾ [القصص:٣٨] بل وقال أيضا: ﴿**أَنَا رَبُّكُمُ الأَعْلَىٰ**﴾ [النازعات: ٢٤].

وهكذا تتضح مسئولية قوم فرعون – بما يتمتعون به من قابلية للاستبداد – عما وصل إليه من تلك الدرجة الراسخة من الاستبداد ولعل ذلك لم يحدث بين يوم وليلة، ولكنه ظل ينمو ويترعرع فى ظل بيئة محيطة مشجعة ومؤيدة ومطيعة من قوم فاسقين جهال. والذى يمعن النظر فى سيرة

أى مستبد وطباعه، وبداياته، ونهاياته، سوف يجد هذين العاملين (استعداده للاستبداد وقابلية قومه للاستبداد) يمثلان سنة ماضية لإيجاد الحاكم المستبد.

ولقد أشار القرآن بوضوح إلى مسئولية القوم فى أكثر من موضع فيما أصابهم من عقاب، نتيجة لمشاركتهم الإيجابية، أو السلبية فى صنع الحاكم المستبد، وعدم التصدى له وإيقافه عند حده، وفى مثل ذلك قوله تعالى: ﴿ **فَلَمَّا آسَفُونَا انتَقَمْنَا مِنْهُمْ فَأَغْرَقْنَاهُمْ أَجْمَعِينَ (٥٥) فَجَعَلْنَاهُمْ سَلَفًا وَمَثَلاً لِّلآخِرِينَ** ﴾ [الزخرف: ٥٥ : ٥٦]. وقوله أيضا: ﴿ **وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَىٰ بِآيَاتِنَا وَسُلْطَانٍ مُّبِينٍ (٩٦) إِلَىٰ فِرْعَوْنَ وَمَلَئِهِ فَاتَّبَعُوا أَمْرَ فِرْعَوْنَ وَمَا أَمْرُ فِرْعَوْنَ بِرَشِيدٍ (٩٧) يَقْدُمُ قَوْمَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَأَوْرَدَهُمُ النَّارَ وَبِئْسَ الْوِرْدُ الْمَوْرُودُ** ﴾ [هود: ٩٦ : ٩٨].

ولكن قد يسأل سائل إلى أى مدى يجب على الرعية المؤمنة أن تتصدى للمستبد، خاصة إذا اشتد بطشه وأذعن له الجميع.

تتضح لنا الإجابة على هذا التساؤل من ذلك الموقف الذى وقفه رجل مؤمن من آل فرعون يكتم إيمانه حينما بلغ فرعون الذروة من الاستبداد والبطش والإرهاب بموسى ومن معه وهدد بقتل موسى نفسه – عليه السلام – فإنه تصدى له بكل شجاعة ودون تردد أو خوف يكشف له زيفه ويدعوه وقومه إلى اتباع الهدى والرشاد، ولكن فرعون لم يستجب وأخذته العزة بالإثم وقال: ﴿ **مَا أُرِيكُمْ إِلاَّ مَا أَرَىٰ وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلاَّ سَبِيلَ الرَّشَادِ** ﴾ فتحداه ذلك المؤمن وقال من بين ما قال: ﴿ **وَقَالَ الَّذِي آمَنَ يَا قَوْمِ اتَّبِعُونِ أَهْدِكُمْ سَبِيلَ الرَّشَادِ** ﴾ [غافر: ٣٨] وبعد أن أفحم ذلك المؤمن فرعون وقومه فى حوار شجاع حر رائع [٥١]، نجد ذلك التعليق النهائى على موقفه وموقف فرعون وقومه حيث قال تعالى: ﴿ **فَوَقَاهُ اللَّهُ سَيِّئَاتِ مَا مَكَرُوا وَحَاقَ بِآلِ فِرْعَوْنَ سُوءُ الْعَذَابِ (٤٥) النَّارُ يُعْرَضُونَ عَلَيْهَا غُدُوًّا وَعَشِيًّا وَيَوْمَ تَقُومُ السَّاعَةُ أَدْخِلُوا آلَ فِرْعَوْنَ أَشَدَّ الْعَذَابِ (٤٦) وَإِذْ يَتَحَاجُّونَ فِي النَّارِ فَيَقُولُ الضُّعَفَاءُ لِلَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا فَهَلْ أَنتُم مُّغْنُونَ عَنَّا نَصِيبًا مِّنَ النَّارِ (٤٧) قَالَ الَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا إِنَّا كُلٌّ فِيهَا إِنَّ اللَّهَ قَدْ حَكَمَ بَيْنَ الْعِبَادِ** ﴾ [غافر: ٤٥ : ٤٨] فالآيات هنا تركز على المقابلة بين موقفين؛ موقف ذلك المؤمن وكيف حفظه الله من مكر فرعون وقومه، وموقف باقى آل فرعون الذين لم يفعلوا مثلما فعل ذلك المؤمن فحاق بهم سوء العذاب.

وبين لنا المولى – عز وجل – فى نهاية هذه الآيات ذلك الحوار الذى سوف يحدث بين الأتباع الذين يحاولون أن يتزرعوا بحجة ضعفهم واتباعهم للذين استكبروا عسى أن يخففوا أو يحملوا عنهم شيئا من العذاب ولكن – كما ورد فى أكثر من موضع من القرآن – يظل الجميع فى النار يتحملون نتيجة ما قدمت أيديهم سواءً كانوا متبوعين مستبدين أو أتباع فاسقين يطيعونهم فيما يرون.

خلاصة:

نخلص مما سبق إلى نتيجة مهمة وهى أن دور الأتباع فى صنع الاستبداد أو القضاء عليه والتصدى له يعتبر دورا حيويا، وإن نموذج مؤمن آل فرعون يعتبر حجة على كل غافل عن حقه فى إبداء رأيه والتصدى للظلم والاستبداد، وأن هذا الحق هو قيمة إيمانية لكل مؤمن آمن إيمانا حقيقيا بالله، ولا يجوز أن يتخلى عنه حتى وإن كان فى موقفه وتصديه للاستبداد والظلم نهاية لحياته فإنه حينئذ يكون من أعظم المجاهدين، كما قال ﷺ: **«أفضل الجهاد كلمة عدل عند سلطان جائر»**(٥٢). وفى ذلك تأكيد على دور المؤمن فى حماية الشورى وحفظها وممارستها مع غيره من المؤمنين، ومع حكامه باعتبارها حقا وواجبا على كل منهم، وباعتبارها قيمة إيمانية لا يكتمل الإيمان الحق بدونها، وعلى قدر ما تشير إليه هذه الآيات من الموقف الاستنكارى للاستبداد؛ فإنها تعتبر وبنفس القدر دليلا قويا على أهمية وضرورة سيادة مبدأ الشورى كقيمة إيمانية على الحاكم والمحكومين، وبصفة خاصة التأكيد على دور الأتباع فى هذا الصدد، هذا الأمر الذى لم يلتفت إليه أحد من الفقهاء أو ممن تناولوا موضوع الشورى بالبحث والدراسة، بالرغم من أن دلالة هذا الموقف لمؤمن آل فرعون من فرعون تعتبر تأكيدا على ضرورة الشورى حتى فى أصعب المواقف وأشدها.

ثالثا: مآل ونتائج نمط القيادة الاستبدادى:

لا شك أن النمط القيادى الاستبدادى له نتائج وانعكاسات على كل من الفرد والمنظمة ككل.

فهو يقوم على افتراض أن الأفراد غير ناضجين ويحتاجون دائما إلى من يوجههم ويصدر إليهم الأوامر لكى يؤدوا دورا معينا أو لكى يغيروا من سلوكهم وطريقتهم فى العمل، وليس عليهم إلا أن يسمعوا أو يطيعوا دون أى مناقشة، أو اعتراض، أو إبداء للرأى.

وهذا هو ما ساد النظرية الكلاسيكية فى الإدارة والتنظيم إلى أن ظهر ما يعرف بالمدرسة الإنسانية والسلوكية، حيث كانت المدرسة الكلاسيكية تنظر للفرد باعتباره إنسانًا غير ناضج يحتاج إلى درجة كبيرة من الرقابة والتوجيه، وأنه كسول بالطبع ولا يحب العمل ويهرب من تحمل المسئولية (نظرية X).

ولكن إن كان هذا النمط يتناسب مع الأفراد غير الطبيعيين إلا أنه يؤدى إلى نتائج نفسية دفاعية من الأفراد السويين؛ كالتبرير، والإسقاط، والهروب، والكبت. بل قد يصل الأمر إلى الصراع التنظيمى ومقاومة التغيير، والشعور بالإحباط والفشل. ويظل هؤلاء الأفراد؛ رؤساء ومرءوسين متأثرين لا شعوريا بهذا النمط الاستبدادى، حتى لو حاولوا تغييره ليصبح أكثر ميلا للنمط التشاورى، حيث أثبتت الدراسات أن كلا من الرؤساء والمرءوسين كانوا ينزلقون إلى النمط المستبد وذلك نتيجة لتعود الأفراد على الاعتماد والتبعية، ونتيجة لتعود الرؤساء على إصدار الأوامر وعدم السماح بالمشاركة(٥٣).

ومن ثم فإن هذا النمط الاستبدادى - على عكس النمط التشاورى - يجعل من الأفراد مجرد قوالب تابعة وجامدة، ويكبت أى محاولة للمبادرة والابتكار لديهم، ويقلل من الاستفادة من طاقاتهم وإمكاناتهم الكامنة ويخلق فى أنفسهم روح التحفز والعداء للتنظيم فإن كان التنظيم وقيادته أقوياء لجأ الأفراد إلى الوسائل الدفاعية النفسية وكبتوا شعورهم الحقيقى إلى أن تحين اللحظة المناسبة فيتحول الكبت إلى انفجار وصراع واضح بين الفرد والمنظمة.

ومن ثم فإن أى تغيير يفرض عليهم يقابل - إن عاجلا أو آجلا - بأشكال شتى من المقاومة والرفض.

هذا بالإضافة إلى أن غياب القائد لأى سبب من الأسباب يؤدى إلى شلل التنظيم وتوقفه وعدم قدرته على الاستمرار نتيجة لتعود الأفراد على مجرد التبعية والطاعة العمياء.

وفى النهاية فإن المآل الطبيعى لمثل هذا النمط الاستبدادى هو الفشل وربما الانهيار التام، وهذا ما تؤكده نهاية النموذج الاستبدادى الفرعونى، كما يحدثنا القرآن فى أكثر من موضع، كقوله تعالى: ﴿وَأَضَلَّ فِرْعَوْنُ قَوْمَهُ وَمَا هَدَىٰ﴾ [طه:٧٩]. وكقوله أيضاً: ﴿وَدَمَّرْنَا مَا كَانَ يَصْنَعُ فِرْعَوْنُ وَقَوْمُهُ وَمَا كَانُوا يَعْرِشُونَ﴾ [الأعراف:١٣٧]. وكقوله أيضا منبها إلى العبرة من قصص السابقين وسنة الله فى تغيير ما بالأقوام - ليكون محل دراسة وتأمل وعبرة:

﴿ذَٰلِكَ بِمَا قَدَّمَتْ أَيْدِيكُمْ وَأَنَّ اللَّهَ لَيْسَ بِظَلَّامٍ لِّلْعَبِيدِ ﴿٥١﴾ كَدَأْبِ آلِ فِرْعَوْنَ وَالَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ كَفَرُوا بِآيَاتِ اللَّهِ فَأَخَذَهُمُ اللَّهُ بِذُنُوبِهِمْ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٥٢﴾ ذَٰلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ [الأنفال: ٥١ : ٥٣].

خلاصة

نخلص مما سبق إلى أن النمط القيادى الاستبدادى لا يقره الإسلام ولا يحبذه. ليس هذا فحسب بل إنه لا يقبل من أى قائد مؤمن أن يكون هذا منهجه فى القيادة، ولا يقبل من أى فرد مؤمن سَوِيٍّ أن يقبل ويرضى بالاستبداد، بل عليه أن يبادر بكل شجاعة لممارسة حقه فى إبداء رأيه والمشاركة فى اتخاذ القرار.

- أنه يوضح أن هناك دورا مهما للأفراد فى تشجيع وترسيخ نمط القيادة المستبد سواء كان ذلك بتأييدهم ورضاهم نتيجة لسفههم وفسقهم، أو سواء كان ذلك بمجرد سكوتهم واستضعافهم، فإن مسئوليتهم تظل قائمة ما لم يقوموا بعمل إيجابى ضد الاستبداد خاصة إذا اشتد ظلمه وبطشه.

- أن نتيجة الاستبداد هى الإحباط والفشل إن عاجلا أو آجلا.

خلاصة ونتائج

تم في هذا الفصل دراسة أثر النمط القيادى فى نجاح أو فشل عملية التغيير التنظيمى. حيث تم استعراض الأنماط القيادية المختلفة فى الدراسات الغربية، والتى أوضحت أن أفضلها جميعا فى تحقيق النجاح لعملية التغيير التنظيمى هو نمط أو مدخل المشاركة. (Shared Approach) بينما أسفرت هذه الدراسات عن عدم نجاح تجارب التغيير التى اعتمدت على المداخل الأخرى كالمدخل الاستبدادى، أو مدخل التفويض الكامل.

كما أوضحت الدراسة أن نمط القيادة الذى تأمر به نصوص القرآن المسلمين؛ حكاما ومحكومين، والذى دعت إليه سنة الرسول ﷺ؛ قولاوفعلا - هو النمط التشاورى فى القيادة. هذا النمط الذى يجب على كل مؤمن أن يلتزم بتطبيقه، حاكما كان أو محكوما، بصورة حقيقية لا شكلية، وذلك فى ضوء الضمانات التى أسفرت عنها الدراسة للتطبيق الحقيقى للشورى بمفهومها الكامل فى الإسلام.

أما عن النمط الاستبدادى، فقد أوضحت الدراسة أن الإسلام يرفضه من الأساس، ويرفض كل الأسباب والدواعى التى تساعد على وجوده أصلا. وأما مآل هذا النمط ونتيجته فإنها ليست إلا الفشل والخسران، إن عاجلا أو آجلا.

هوامش

(١) Larry Greiner, "Patterns of Organization Change, " **Harvard Business Review**, (May - June, 1967) , pp. 119:130.

(٢) «اللامة»: أداة الحرب كلها من رمح وبيضة، ودرع وغيرها، **المعجم الوسيط**، ٢/٨٤٣:٨٤٤

(٣) للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى: ابن القيم، **زاد المعاد**، (القاهرة: مكتبة زهران)، ٢/٩١:٩٢؛ المباركفورى، **الرحيق المختوم**، (المنصورة: دار الوفاء)، ص ٢٧٩:٢٨٠

(٤) رواه الترمذى فى سننه، وذكره ابن تيمية فى **السياسة الشرعية**، **مرجع سابق**.

(٥) ابن كثير، **مرجع سابق**، ١/٤٢٠

(٦) هذا ما ذهب إليه الشهيد عبد القادر عودة، **الإسلام وأوضاعنا السياسية**، (القاهرة: المختار الإسلامى، بدون تاريخ)، ص ٢٠٨

(٧) د. محمد سليم العوا فى **النظام السياسى للدولة الإسلامية**، (القاهرة: المكتب المصرى الحديث، ١٩٨٣)، ص ١٥٧

(٨) الشهيد عبد القادر عودة، **مرجع سابق**، ص ٢١٣

(٩) هذا ما ذهب إليه الشهيد عبد القادر عودة، **المرجع السابق**، ص ٢١٤:٢١٧؛ ومحمد سليم العوا، **مرجع سابق**، ص٢٠٩:٢١٣، ويدعم هذا الرأى الشيخ محمد عبده أيضا كما أشار الأستاذ محمد سليم العوا.

(١٠) ابن كثير، **مرجع سابق**، ١/٤٢٠:٤٢١

(١١) عبد القادر عودة، **مرجع سابق**، ص٢٠٦

(١٢) سبق تخريجه.

(١٣) سيد قطب، **فى ظلال القرآن**، (القاهرة، بيروت: دار الشروق، ١٩٧٩)، ط ٨، ٥/٣١٦٥

(١٤) عبد الرحمن بن خلدون، **المقدمة**، (بيروت: دار القلم، بدون تاريخ)، ص١٦٦

(١٥) محمد رشيد رضا، **تفسير المنار**، (القاهرة: مطبعة المنار، ١٣٧٦هـ)، ٤/٤٥

(١٦) عبد القادر عودة، **مرجع سابق**، ص٢٠٦

(١٧) أخرجه أبو داود، وفى رواية «ذا رأى»؛ ابن حجر العسقلانى، **مرجع سابق**، ١٣/٢٠٢

(١٨) سيد قطب، **مرجع سابق**، ٥/٣١٦٤

(١٩) حول مفهوم الفلاح التنظيمى وشروط ومتطلبات تحقيقه يمكن الرجوع إلى الفصل الرابع من الباب الثانى من هذا البحث.

(٢٠) سيد قطب، **مرجع سابق**، ٥ / ٣١٦٦

(٢١) **المرجع السابق**، ٥ / ٣١٦٥

(٢٢) سبق تخريجه

(٢٣) **المعجم الوسيط**، ١ / ١٧٧

(٢٤) رواه الطبراني في الأوسط، والقضاعي في المسند؛ مصطفى أبو زيد فهمي، **مرجع سابق**، ص ١٩٨

(٢٥) ابن رجب الحنبلي، **جامع العلوم والحكم**، (غير مبين الناشر ولا التاريخ)، ص٧٣

(٢٦) ابن رجب، **المرجع السابق**، ص ٧٣

(٢٧) أبو داود، **مرجع سابق**، ٢ / ٣٣٣

(٢٨) سبق تخريجه.

(٢٩) للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى كتب السيرة السابق ذكرها مثل: ابن هشام؛ وابن القيم، والمباركفوري.

(٣٠) ابن القيم، **مرجع سابق**، ٢ / ١٢٣

(٣١) محمد سليم العوا، **مرجع سابق**، ص ٢٠١

(٣٢) ابن الجوزي، **مرجع سابق**، ص ١٣

(٣٣) المباركفوري، **مرجع سابق**، ٢٣٤ : ٢٣٥

(٣٤) يؤيد هذه النتيجة الكثير من الدراسات العملية؛ وللمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى:

- رنسيس ليكرت، **أنماط جديدة في الإدارة**؛ ترجمة إبراهيم البرلسي، (القاهرة: مؤسسة سجل العرب، بدون تاريخ).
- كريس أرجريس، **الفرد والمنظمة**، ترجمة سامي على الجمال، (القاهرة: وزارة التعليم العالي، ١٩٦٩).

Henry H. Albert, **Organized Executive Actions : Decision Making, Communication, and Leadership** , (New York: Jon Wiley, Sons 1961).

(٣٥) المباركفوري، **مرجع سابق**، ص ٢٩٦

(٣٦) الشيخ محمد الخضري، **إتمام الوفاء في سيرة الخلفاء**، (المنصورة: الوفاء، بدون تاريخ)، ص، ١٨

(٣٧) المرجع السابق، ص ٢٢، محمد فؤاد عبد الباقي، **مرجع سابق**، ١ / ٥

(٣٨) من أمثلتهم: د. عبد الحميد متولي؛ ود. محمود نابلسي؛ انظر: محمد سليم العوا، **مرجع سابق**، ص ١٩٨ : ٢١٣

(٣٩) محمد الخضرى، **مرجع سابق**، ص ٤٨

(٤٠) د. حسن إبراهيم حسن، **تاريخ الإسلام السياسى والدينى والثقافى والاجتماعى**، (القاهرة: النهضة المصرية، ١٩٦٤)، ط ٧، ١ / ٢١١: ٢١٢

(٤١) **مرجع سابق**، ١ / ٢١١

(٤٢) ابن الجوزى، **مرجع سابق**، ص ١١٩

(٤٣) **المرجع السابق**، ص ١١٦

(٤٤) **المرجع السابق**، ص ١١٩ : ١٢٠

(٤٥) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى: **المرجع السابق**؛ ومحمد الخضرى، **مرجع سابق**؛ و د. حسن إبراهيم، **مرجع سابق**.

(٤٦) محمد جمال الدين محفوظ، **المدخل الإسلامى إلى العقيدة والاستراتيجية العسكرية الإسلامية**، (القاهرة: دار الاعتصام، بدون تاريخ)، ص٣٨٣

(٤٧) ابن تيمية، **السياسة الشرعية**، **مرجع سابق**، ص ١٦٦

(٤٨) المباركفورى، **مرجع سابق**، ص ٢٨١

(٤٩) ابن خلدون، **مرجع سابق**، ص ١٦٦ : ١٦٧

(٥٠) ابن كثير، **مرجع سابق**، ٤ / ١٣٠

(٥١) انظر إلى الآيات من: ٢٨ : ٤٦، سورة غافر، والتى يطلق عليها أيضا سورة المؤمن، انظر: ابن كثير: **مرجع سابق**، ٤ / ٢٩

(٥٢) رواه: أبو داود، والترمذى، وقال: حديث حسن، والنسائى بإسناد صحيح وفى روايته سئل النبى ﷺ أى الجهاد أفضل؟ فقال: **«كلمة حق عند سلطان جائر»**، انظر: يحيى بن شرف النووى، **رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين**، (القاهرة: دار الكتاب الإسلامى، بدون تاريخ)، ص ١٠٢

(٥٣) للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى:

- كريس أرجريس، **مرجع سابق**، ص ٧٤ : ١٣٣؛ وكذلك

- Larry Greiner, op.cit.

خاتمة الباب الخامس

تم فى هذا الباب التعرض لدور القيادة فى إحداث عملية التغيير التنظيمى؛ وذلك من خلال تحديد أهمية وطبيعة هذا الدور فى عملية التغيير، ثم تحديد أهم المقومات التى يجب مراعاتها عند اختيار القيادة، استرشادا بالقرآن والسنة النبوية المطهرة، ثم تم بعد ذلك التعرض لأثر نمط القيادة فى إحداث عملية التغيير التنظيمى؛ وذلك من خلال نظرة سريعة ومركزة على أثر الأنماط القيادية فى عملية التغيير، ثم التعرض بصورة أكثر تفصيلا للأنماط الإدارية (القيادية) من وجهة النظر الإسلامية وأثر هذه الأنماط فى إحداث عملية التغيير التنظيمى. ومن أهم النتائج التى خرج بها الباحث من خلال دراسته لهذا الفصل ما يأتى :

أولا : إن للقيادة أهمية خاصة فى إحداث عملية التغيير التنظيمى لما تتمتع به من إمكانات تغييرية كبيرة أو من سلطة واسعة لتنفيذ ما تريد من تغيير.

ثانيا : إن القيادة تعتبر ضرورية لأى تنظيم؛ مهما كان حجمه؛ صغيرا كان أو كبيرا ولا يتصور وجود أى تنظيم بدونها.

ثالثا : إن طبيعة دور القيادة بالتغيير يمكن النظر إليه من ثلاث نواحى متكاملة وهى :

١- دور القيادة فى القيام بالتغيير مباشرة وذلك من خلال نموذج مقترح تم تكوينه من خلال آيات القرآن ويحدد مهام التغيير هذه فى ثلاثة مستويات وهى : (شكل ٢٠).

١- مستوى التغيير المعرفى.

٢- مستوى التغيير النفسى الوجدانى.

٣- مستوى التغيير المهارى السلوكى.

ب - طبيعة دور القيادة كمساعدة ومهيئة لإتمام عملية التغيير التنظيمى، وذلك من خلال كسب تأييدها ومساعدتها، وتجنب معارضتها.

جـ- دور القيادة فى التغيير من خلال القدوة السلوكية. وتلك القدوة تعتبر أيضا ذات تأثير كبير على إحداث عملية التغيير، وذلك من خلال إطار مقترح للقدوة بصفة عامة يتكون من ثلاثة محاور وهى :

١- القدوة النمطية العليا :

وتتمثل فى الاقتداء بالسابقين من الأنبياء والرسل والصالحين. فهى قدوة تاريخية معيارية ضابطة لخلق وسلوك اللاحقين.

٢- قدوة عملية مباشرة :

وتتمثل فى قدوة القادة الحاليين؛ خلقا وسلوكا لغيرهم من الناس الذين يتأثرون بهم شاءوا أو أبوا.

ولقد تم بلورة مبدأ إدارى مهم يعتبر بمثابة قانون تم استخلاصه فى هذا الصدد وقد اقترح الباحث تسميته « مبدأ التسرب الإدارى » ومؤداه أن خلق وسلوك القائد يتسرب وينعكس على مرءوسيه بصورة تلقائية وذلك لأثر الأسوة فيهم.

٣- قدوة سلوكية من جميع الأفراد :

وذلك باعتبار أن كل فرد من أفراد التنظيم يجب أن يكون قدوة صالحة لغيره، وذلك حينما يكون سلوك كل فرد مؤمن بحق تطبيقا عمليا لما يؤمن به. وبذلك تكتمل المحاور الثلاثة للقدوة والتى يمكن من خلالها التأثير بدرجة كبيرة فى إنجاز التغيير التنظيمى.

رابعا : نظرا لأهمية دور القيادة وخطورته وبصفة خاصة فى إحداث التغيير التنظيمى فلابد من الدقة عند اختيارها، فاختيار القيادة يعتبر أمانة، والقيادة نفسها أمانة، وهذه الأمانات يجب أن تؤدى على خير وجه.

خامسا : لقد استخلص الباحث أهم مقومات القيادة من خلال دراسة تحليلية لثلاثة نماذج للقيادة فى القرآن وهى (موسى وطالوت ويوسف عليهم السلام) وتتمثل هذه المقومات فى :

(أ) الأمانة.

(ب) القوة.

(ج) العلم.

سادسا : مع مراعاة أن طبيعة الموقف لها تأثير على الأهمية النسبية لكل مقوم من هذه المقومات عند الاختيار (شكل ٢٠).

سابعا : أن الاختيار يجب أن يتم بناء على التأكد بصفة عملية ملموسة من توافر هذه المقومات فيمن يرشح للقيادة.

ثامنا : أن من واجب من يقوم بالاختيار أن يتيقن من براءة المرشح للقيادة من أى تهمة أو شبهة قبل اختياره، بصورة علنية وحاسمة، حتى وإن كانت مجرد شائعات.

تاسعا : كما أن عليه أن يقابله ليتأكد بصفة شخصية ومباشرة من توافر الكفاءة والقدرة على تولى منصب القيادة المرشح له.

عاشرا : من خلال دراسة مقومات الاختيار توصل الباحث إلى أن هناك إطارا عاما متكاملا يجب أن

يوضع موضع التطبيق ويراعى عند عملية الاختيار للقادة بصفة خاصة ولكل منصب من المناصب العامة بصفة عامة.

حادى عشر: هناك أنماط عدة للإدارة يمكن القول بأن الدراسات الغربية قد جعلتها تتراوح ما بين طرفين وهما: القيادة الاستبدادية، والقيادة الديمقراطية.

ثانى عشر: أثبتت الدراسات الغربية التى تمت حول علاقة نمط القيادة بنجاح أو فشل التغيير التنظيمى، بأن النمط الذى يقوم على المشاركة هو أفضل هذه الأنماط وهو الذى ارتبط دائما بعمليات التغيير الناجحة عكس الأنماط الأخرى.

ثالث عشر: أثبتت الدراسة المتعمقة لآيات القرآن وللسنة بأن النمط القيادى الوحيد الذى يعرفه الإسلام ويأمر به كل من القادة والأتباع باعتباره قيمة إيمانية وسلوكية فى حياتهم هو النمط التشاورى. وأن هذا النمط يكاد يصل إلى درجة الفرضية وأن له ضمانات تكفل تطبيقه بصورة حقيقية، وليست شكلية أو مظهرية.

رابع عشر: أما عن النمط الاستبدادى فلم يتعرض له القرآن صراحة وبالتحديد كما تعرض للشورى ولكنه، عرض له من خلال نماذج عملية استبدادية ساقها فى القرآن وخاصة النموذج الفرعونى المستبد. ولقد أمكن الباحث من خلال دراسته وتقصى هذا النموذج فى القرآن أن يتوصل إلى:

أ - مفهوم وطبيعة النمط الاستبدادى.

ب - أسباب النمط الاستبدادى وهى:

١- استعداد القائد للاستبداد.

٢- قابلية المرءوسين للاستبداد.

جـ - نتيجة ومآل هذا النمط: والتى تتمثل فى الفشل والخسران التنظيمى إن عاجلا أو آجلا نتيجة لما تخلقه فى نفوس الأفراد من أمراض نفسية وتنظيمه، كالإسقاط والتبرير، والكبت، والقلق، والصراع، والمقاومة، وغيرها.

خامس عشر: من خلال دراسة هذا النمط يتضح أن القرآن الكريم والسنة النبوية القولية والفعلية تؤكد على ضرورة اتباع النمط التشاورى كنمط وحيد وليس له بديل فى القيادة والتغيير، وعدم اللجوء إلى غيره، خاصة بعد أن أشار القرآن إلى مساوئ النمط الاستبدادى باعتباره نمطا غير إيمانى قرن بأسوأ مثال للكفر والاستبداد وهو فرعون موسى.

الباب السادس

خلاصة ونتائج البحث



خلاصة ونتائج البحث

يتضمن هذا الباب خلاصة ما تم دراسته فى هذا البحث، ثم أهم النتائج التى تم التوصل إليها فيه، ثم محاولة لاستكشاف الآفاق المستقبلية للبحث فى هذا الموضوع.

خلاصة البحث

لقد قام الباحث فى هذا البحث بدراسة موضوع استراتيجية التغيير التنظيمى فى الإسلام مع مقابلتها بالمداخل الأخرى.

ولقد بدأ الباحث بدراسة المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى محددا أهم مجالاته ومتغيراته والعلاقة فيما بين هذه المجالات من حيث درجة الاستقلال والتبعية، بهدف الوصول إلى السنة العامة التى تحكم وتحدد المدخل الأساسى للتغيير التنظيمى فى الإسلام.

ثم تعرض الباحث بعد ذلك للمداخل الأخرى للتغيير التنظيمى وهى: المدخل الهيكلى، و(التكنولوجى)، والإنسانى، مقارنا إياها بالمدخل الإسلامى للتغيير، ومحددا طبيعة العلاقة بينهم.

ثم تعرض الباحث بعد ذلك لمناقشة مدى ما تتمتع به هذه المداخل من العمومية والشمول، حيث حدد الباحث إلى أى درجة يتمتع المدخل الإسلامى بالعمومية والشمول سواء من حيث النطاق الزمنى، أو من حيث المقياس المستخدم لقياس الأداء التنظيمى، أو من حيث النطاق العددى، ولقد تم مناقشة ما تعانيه المداخل الأخرى للتغيير من قصور وجزئية وذلك من خلال آراء علماء هذه المداخل أنفسهم.

وبعد أن تم تحديد طبيعة مدخل التغيير التنظيمى فى الإسلام وهو النفس، وتحديد درجة الشمول والعمومية التى يتمتع بها هذا المدخل، فإن البحث اتجه بعد ذلك إلى محاولة استكشاف لهذه النفس وفهم ما يمكن أن تحتويه وتحديد كيفية تغيير ما بها والنماذج التى يمكن استخدامها فى ذلك، حيث تم تحديد مفهوم النفس فى الإسلام ومكوناتها وكيف خلقت منذ البداية، وحاجاتها وكيف يمكن إشباع هذه الحاجات بصورة متوازنة، والحالات المختلفة التى تكون عليها هذه النفس (أمارة، ولوامة، ومطمئنة) وطبيعتها وما فطرت عليه من خير ومن شر، وعلاقاتها بالكائنات الأخرى المحيطة بها، ثم مقابلة ذلك بما وصلت إليه المداخل الأخرى، مع الاستشهاد بنماذج إدارية من القرآن الكريم توضح المفاهيم السابقة.

وبعد ذلك قام الباحث ببناء عدد من النماذج المستقاة من مصادر شريعتنا الإسلامية الغراء تساعد على إمكانية فهم ما بالأنفس وتحدد العوامل والمراحل التى يمكن من خلالها تغيير ما

بالنفس أو إنشاؤه ابتداء. ومن أهم النماذج:

- نموذج عام محددات ومراحل تغيير السلوك الفردى.
- نموذج عام محددات الاتصال ودوره فى إحداث التغيير
- محددات تغيير السلوك الفردى فى ضوء مفهوم النظم.
- نموذج عام لمراحل تنفيذ عملية التغيير التنظيمى.

وأخيرا تعرض الباحث للقيادة وعلاقتها بالتغيير التنظيمى حيث تم توضيح أهمية القيادة فى إحداث التغيير التنظيمى ، ثم ضرورتها وطبيعة دورها فى إحداث التغيير التنظيمى، وضرورة الاهتمام باختيارها، مناقشا أهم مقومات اختيار القيادة فى الإسلام، ثم تحديد النمط القيادى الذى يمكن أن تكون عليه القيادة وعلاقة ذلك بنجاح أو فشل التغيير التنظيمى، حيث تم استعراض سريع لأنماط القيادة فى المداخل الأخرى، وعلاقتها بإحداث التغيير التنظيمى، ثم تم التعرض بدرجة أكبر من التفصيل لكل من النمط التشاورى والاستبدادى، محددا علاقة كل منهما ودوره بالتغيير التنظيمى وذلك من خلال مصادر الشريعة الإسلامية الغراء.

نتائج البحث

لقد انطلقت هذه الدراسة بهدف أساسى وهو التوصل إلى استراتيجية للتغيير التنظيمى، وفى نفس الوقت محاولة بناء نظرية متكاملة فى هذا المجال أو على الأقل بناء نواة لنظرية متكاملة تستمد مبادئها وقواعدها من الشريعة الإسلامية.

ولقد قامت الدراسة على فرضين أساسيين تم التوصل إليهما فى ظل القراءة المبدئية فى حقل التغيير التنظيمى فى الكتابات الغربية، وفى ظل الرجوع المبدئى -أيضا- إلى مصادر شريعتنا الإسلامية الغراء، والفرضان هما:

١- أن هناك غموضا وعدم اتفاق فى المداخل الأخرى للتغيير التنظيمى، وأن هذا الغموض يمكن إزالته فى ظل المدخل الإسلامى للتغيير التنظيمى.

٢- يمكن التوصل إلى استراتيجية متكاملة تتميز بالشمول والعمومية للتغيير التنظيمى المخطط من منطلق إسلامى، وتقوم هذه الاستراتيجية على عدة مبادئ ونماذج فرعية معينة (كما سبق ذكره فى مقدمة البحث).

ولقد سارت الدراسة فى ظل منهج مقارن -أو بمعنى أصح مقابل- ما بين المنهج الإسلامى فى التغيير التنظيمى، والمداخل الأخرى ولقد تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن تلخيص أهمها فيما يأتى:

أولا: أنه منذ نشأة التغيير التنظيمى والاهتمام به وحتى الآن، لا يوجد تعريف واحد، ولا نظرية واحدة شاملة لتوضيح أبعاد هذا المجال والإحاطة بكافة متغيراته، بل مازال هناك الكثير من نواحى اللبس والغموض تكتنف هذا الحقل، وذلك باعتراف كتابه فى المداخل الأخرى، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الأول للدراسة، والذى توقع الباحث فيه وجود هذا اللبس والغموض.

ثانيا: أن هذه الغموض الذى لا يزال يحيط بحقل التغيير التنظيمى، لا يزال يعانى منه أيضا الحقل الأم الذى نشأ عنه وهو ما أطلق عليه «السلوك التنظيمى» حيث لا يزال حتى الآن، وباعتراف كبار العلماء المتخصصين فيه -يفتقر إلى نظرية عامة شاملة تلملم أشلاءه، وتحيط بكافة جوانبه.

ثالثا: أن المدخل الإسلامى للتغيير يقوم على اعتبار النفس الإنسانية هى المتغير المستقل؛ التى تعتبر هى القائمة بالتغيير وفى نفس الوقت هى موضوع التغيير.

رابعا: أن هذا المدخل النفسى للتغيير التنظيمى يعتبر سنة دنيوية جماعية ذات نطاق عددى أدنى وأعلى: فبناء على ما يقوم به أى قوم؛ من تغيير ما بأنفسهم، يغير الله -سبحانه وتعالى- ما بهم من أحوال شتى، من نعمة إلى نقمه أو العكس.

خامسا: أن هناك علاقة شبه خطية (إن لم تكن خطية) -على المدى البعيد- بين مجالى التغيير؛ تغيير ما بأنفس القوم باعتباره متغيرا مستقلا وتغيير ما بالقوم باعتباره متغيرا تابعا، وهذا ما أوضحه شكل (٣).

سادسا: بالنسبة للمداخل الأخرى للتغيير التنظيمى فلقد أمكن حصرها فى ثلاثة مداخل أساسية وهى: مدخل يعتمد على الهيكل التنظيمى فى التغيير (مدخل هيكلى)، ومدخل يعتمد على وسائل وأساليب التقنية الحديثة فى التغيير، (المدخل التكنولوجى)، ومدخل يعتمد على التعامل مع الإنسان ومحاولة فهمه وتحقيق التغيير التنظيمى من خلال، (المدخل الإنسانى).

سابعا: بالنسبة لعلاقة المدخل الإسلامى للتغيير بالمداخل الأخرى السابق الإشارة إليها فقد اتضح الآتى:

١- أن الهيكل التنظيمى و(التكنولوجيا) بالرغم من أهميتها لأى منظمة، إلا أن أيا منها لا يمكن النظر إليه -من خلال المنهج الإسلامى- باعتباره مدخلاً مستقلا للتغيير التنظيمى، وإنما يمكن اعتبار كل من الهيكل التنظيمى الجيد، والتقنية الحديثة المتقدمة والنافعة من العوامل المهيئة والمساعدة لإحداث التغيير التنظيمى، الذى يعتبر مدخله الأساسى فى الإسلام هو الأنفس.

٢- أنه رغم الاتجاه نحو المدخل الإنسانى فى الإدارة عموما، والتغيير التنظيمى على وجه الخصوص -مما يعد سيرا فى الاتجاه الصحيح الذى حددته شريعة الإسلام - إلا أن المحاولات التى تبذل

فى هذا الصدد لا تزال تعانى من القصور والجزئية والغموض، ولم تصل إلى كمال وشمول الدخل الإسلامى.

ثامنا: فيما يتعلق بعمومية وشمول مداخل التغيير التنظيمى فقد اتضح ما يأتى:

أ- أن مداخل التغيير التنظيمى الأخرى لا تزال -كما سبق أن أشرنا- تفتقر إلى العمومية والشمول سواء من حيث المدخل المتبع فى التغيير أو من حيث المقاييس المستخدمة فى تقويم الأداء التنظيمى.

ب- أن المدخل الإسلامي هو المدخل الوحيد الذى يتميز بالشمول والعمومية -والتى تعتبر إحدى خصائصه التشريعية- فى تحديد المدخل الأساسى للتغيير والسنة العامة التى تحكمه والمقياس الصحيح الذى يمكن من خلاله تقويم الأداء التنظيمى وتعديل مساره.

٢- أن هذا الشمول والعمومية اللذين يتميز بهما المدخل الإسلامى للتغيير يمكن فهمهما بوضوح فى ظل مراعاة ثلاثة اعتبارات أساسية هى:

١- النطاق الزمنى للتغيير التنظيمى:

حيث أمكن للباحث من خلال استقراء آيات القرآن التوصل إلى نموذج عام يساعد على فهم عمومية سنة الإسلام فى التغيير باعتباره سنة أزلية ماضية وصارمة على الناس كافة إلى أن تقوم الساعة (شكل ٥).

٢- النطاق العددى للتغيير:

حيث اتضح أن التغيير أيضا نطاقا عدديا له حد أدنى وحد أعلى، يجب أن يؤخذ فى الاعتبار لفهم السنة العامة للتغيير فى الإسلام.

٣- بالنسبة للمقياس المستخدم فى تقويم الأداء التنظيمى:

فقد اتضح بعد الدراسة والمقارنة أن المقاييس المستخدمة الآن فى المداخل الأخرى (كالفعالية، والكفاءة) لا تصلح وحدها لقياس وتقويم الأداء التنظيمى، ولقد بدأت تتعرض لانتقادات شديدة من علماء الغرب أنفسهم خاصة وأنها تركز على الجوانب المادية فقط.

ولقد أمكن للباحث من خلال استقراء آيات القرآن التوصل إلى مقياس لتقويم الأداء التنظيمى يتميز بالشمول والعمومية والكمال، حيث يشمل الجوانب المادية والإنسانية؛ بل والأخروية أيضا، وأمكن التوصل إلى نموذج عام يوضح جوانب هذا المقياس، سواء من حيث أسبابه أو موانعه، أو مفهومه. (انظر شكل ٧، ٨) وقد اختار له الباحث اسم «**الفلاح التنظيمى**» وهو اسم مستمد من آيات القرآن الكريم، ويعتبر أكثر تعبيرا عن المعنى المقصود من غيره من الألفاظ.

تاسعا : بالنسبة لمفهوم وطبيعة النفس والتى أفرد الباحث لها بابا فى الدراسة فقد اتضح ما يأتى :

(أ) أن مفهوم النفس المقصود فى الدراسة هو ذلك الكل المركب من جسد مدرك بالبصر وروح مدركة بالبصيرة، وهو ما يعرف بالإنسان، ولقد نبع من ذلك حاجات مادية وأخرى روحية يجب مراعاة التوازن فى إشباعها، دون إفراط أو تفريط فى الميل إلى أحدهما على حساب الآخر، شان المداخل الأخرى.

(ب) أن أى تغيير يجب أن ينصب على سنن وقوانين تغيير ما بالأنفس وليس الأنفس ذاتها، حيث يعتبر جوهر النفس وما فطرت عليه ثابتا ولا يتغير وأن الخطأ فى ذلك يؤدى -كما أدى من قبل ولا يزال- إلى الخلل والاضطراب وعدم التوازن فى حياة الفرد والجماعة.

(جـ) أن الله -سبحانه وتعالى- قد بدأ خلق الإنسان من طين ونفخ فيه من روحه وزوده بكل ما يمكن من أداء مهام الخلافة (السمع، والبصر، والفؤاد، وعلمه الأسماء كلها، وعلمه البيان)، وخلق له زوجه ليسكن إليها، وجعل نسله من ماء مهين (من خلال عملية التزاوج بين الذكر والأنثى)، لينتج عن ذلك الوحدة الاجتماعية التنظيمية الأولية وهى الأسرة ولتتمثل فيها جميع العلاقات التنظيمية الأساسية.

(هـ) أن الله -سبحانه وتعالى- خلق هذا الإنسان لغاية معينة وهى القيام بحق العبودية الكامل لله. من تحقيق معنى الاستخلاف فى الأرض، وعمارتها، والالتزام بكل أمر أو نهى صدر من ربه، وأن هذه الغاية هى ما تمثل الهدف النهائى لاستراتيجية التغيير التنظيمى فى الإسلامى لأية منظمة تمثل أمة مسلمة.

(و) أن الله -سبحانه وتعالى- قد فطر الإنسان على الفجور والتقوى وترك له حرية الاختيار بينهما؛ فإما أن يعمل على تزكية نفسه بالطاعة والعبادة وكل عمل صالح، فيقترب من جانب التقوى والصلاح ويحقق الفلاح، وإما أن يجارى هوى نفسه وشهواتها فيقترب من جانب الفجور ولا يحقق سوى الخيبة والخسران فى الدنيا والآخرة.

(ز) أن النفس تتحرك (طبقا للمنهج الإسلامى) بين ثلاثة محاور هى نتيجة ما يبذله الإنسان من جهد التزكية أو الدس، فهى :

(١) إما نفس أمارة بالسوء يغلب عليها الفجور والشر.

(٢) وإما نفس لوامة تلوم صاحبها وتنهاه عن الفجور والشر.

(٣) وإما نفس مطمئنة انتصرت على النفس الأمارة من خلال جهود التزكية والإصلاح والوازع القوى الذى تمثله النفس اللوامة لتصل إلى أقصى درجات التقوى والصلاح، وهذه هى الحالة

التى تمثل الهدف الأساسى لعملية التغيير على مستوى كل فرد باعتباره عضوا فى أية منظمة أو مجتمع.

(ح) أن الإنسان ليس كائنا معزولا عن بقية المخلوقات والكائنات الأخرى -على اختلافها- ولكن الإنسان يمثل نظاما مفتوحا يعيش بصورة إيجابية متفاعلة مع غيره من الناس ليكون نظاما إنسانيا أكبر يعيش فى نظام كونى أكبر فى ظل علاقة تفاعلية جعل الله -سبحانه وتعالى- الإنسان فيها عبدا له، وسيدا على كل ما فى الكون؛ فهو كون مسخر للإنسان وذلول وصديق، علاوة على أنه كون مؤمن مسبح لله (شكل، ٩)، وأن أقصى درجات الفلاح تتحقق حينما يصل الإنسان فى تغييره ما بنفسه إلى أعلى درجات الإيمان والتقوى والقيام الكامل بحق العبودية لله.

(ط) أن مراعاة تلك النظرة الشاملة للإنسان -والتى افتقدتها المداخل الأخرى- تعتبر ضرورية لنجاح جهود أى مدير أو قائد أو قائم بالتغيير، وذلك حتى يمكن الاستفادة بكافة طاقات الإنسان الظاهرة والكامنة لأداء الدور المنوط منه بأعلى درجة من الإبداع والإتقان والإحسان، ودون كبت أو إهمال، أو إغفال لأى من هذه الطاقات، خاصة وأنها هى المحدد الأساسى لم يمكن أن يحدث لأى قوم أو منظمة من خسران أو فلاح تنظيمى.

عاشرا: لقد توصل الباحث إلى أنه يمكن بناء عدة نماذج مستفادة من مصادر الشريعة الإسلامية وخاصة القرآن الكريم، توضح فهم ما يحدث فى النفس من تغيير وكيفية حدوثه وكيفية التحكم فيه والتنبؤ به، ومن أهم هذه النماذج:

(أ) نموذج عام لمراحل ومحددات تغيير السلوك الفردى وهذا النموذج يعتبر هاما وأساسيا لفهم كيف يتم إنشاء ما بالنفس ابتداء ودرجة رسوخه، وكيفية تغييره والمراحل والمحددات التى تحكم ذلك (شكل ١٦)، ويعتبر هذا النموذج من أشمل وأكمل وأدق النماذج التى تحاول تفسير تغيير السلوك الإنسانى، ومن ثم فإنه يعتبر إضافة هامة ومفيدة تنبع من مصادر الشريعة الإسلامية، ولم يقف الباحث على مثيل له - بهذه الصورة الدقيقة -سواء فى كتابات المهتمين بالتغيير التنظيمى أو فى كتابات علماء النفس والسلوك.

(ب) أنه يمكن أيضا النظر إلى الإنسان باعتباره نظاما مفتوحا متكاملا يتكون من مدخلات، وعمليات، ومخرجات وبربط هذا النموذج السابق يمكن تعميق فهمنا لعملية التغيير لما بالنفس والتحكم فيها وتوجيهها الوجهة الأفضل.

(جـ) كما أمكن أيضا الباحث أن يتوصل إلى بناء نموذج يوضح محددات ومكونات عملية الاتصال مستقى تماما من القرآن الكريم، ويفيد هذا النموذج فى تنفيذ عملية التغيير بنجاح

وذلك نظرا لأهمية عملية الاتصال فى أى عملية تغييرية، حيث يمكننا هذا النموذج (شكل ، ١٨ ، ١٩) من معرفة شروط الاتصال الجيد وإمكانية تحقيقه، وتحديد معوقاته، والتغلب عليها، ويعتبر هناك علاقة تكاملية بين هذا النموذج والنماذج السابقة لا يمكن إغفالها أو تجاهلها لمن يهتم بعملية التغيير.

(د) وأخيرا أمكن للباحث أيضا بناء نموذج يوضح كيفية تنفيذ عملية التغيير والمراحل العامة التى يمكن أن تمر بها وطبيعة كل مرحلة من هذه المراحل وكيفية التعامل معها سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات ويتكون هذا النموذج من مراحل ثلاث أساسية وهى:

(١) مرحلة التخلية.

(٢) مرحلة التحلية.

(٣) مرحلة الثبات على الوضع التغييرى الأمثل.

ولا يتصور الباحث إمكانية تنفيذ أية عملية تغيير تنظيمى مخطط بدون هذا النموذج، والذى يتضمن فى نفس الوقت النماذج السابقة ويحتويها.

حادى عشر: أوضحت الدراسة أن هناك إطارا متكاملا لأهمية ودور ونمط القيادة فى إحداث التغيير التنظيمى، فى ظل المدخل الإسلامى للتغيير، ومن أهم النتائج التى أسفرت عنها الدراسة فى هذا الصدد ما يأتى:

(أ) أن أهمية القيادة وضرورتها لأى تنظيم -مهما كان حجمه- تصل إلى درجة الحاجة الفطرية التى تنتشر حتى فى التنظيمات غير البشرية، فلا يتصور وجود أى تنظيم بلا قيادة.

(ب) أن هناك أهمية خاصة للقيادة فى إحداث التغيير التنظيمى نظرا لما تتمتع به من إمكانات وسلطات لا تتوفر لغيرها، وأن دور القيادة فى إحداث هذا التغيير أمكن حصره فى ثلاث نواحى متكاملة هى:

١- دور مباشر فى القيام بالتغيير، وذلك من خلال نموذج مقترح (شكل، ٢٠) يحدد مستويات هذا الدور المباشر فى ثلاثة مستويات وهى:

- مستوى التغيير المعرفى.
- مستوى التغيير النفسى (الوجدانى).
- مستوى التغيير المهارى (السلوكى).

٢- دور مساعد ومهيىء لإتمام تنفيذ استراتيجية التغيير التنظيمى، وذلك من خلال مساعدة أية جهود مخططة لإحداث التغيير التنظيمى فى أى موقع من المواقع وتوفير فرص النجاح لها

وعدم تعويقها أو عرقلتها، كما تفيد هذه النتيجة فى ضرورة مراعاة القائمين بالتغيير من غير القيادات العليا لأهمية القيادة والحصول على تأييدها ومساندتها وتجنب معارضتها.

٣- دور غير مباشر فى إحداث التغيير من خلال القدوة السلوكية وتوصل الباحث إلى إطار يحدد ثلاثة مستويات لهذه القدوة وهى قدوة نمطية عليا بالسابقين من الأنبياء والصالحين، قدوة عملية مباشرة من كل قائد لمرءوسيه، ثم قدوة سلوكية عامة من جميع الأفراد فى أنحاء أى تنظيم وتم من خلال هذا الدور بلورة مبدأ إدارى هام أسماه الباحث «مبدأ التسرب الإدارى» ومؤداه أن خلق وسلوك القائد يتسرب وينعكس على مرءوسيه بصورة تلقائية لا إرادية وذلك لأثر القدوة فيهم.

(جـ) نظرا لأهمية وخطورة دور القيادة، فإن اختيارها يجب أن يقوم من البداية على مقومات وأسس دقيقة، فاختيار القيادة يعتبر أمانة من الأمانات والقيادة نفسها أمانة، والقيام بمهام القيادة أمانة، وهذه الأمانات يجب أن تؤدى على خير وجه.

ولقد تمكن الباحث بفضل الله -تعالى- من التوصل إلى إطار عام لاختيار القيادات فى المواقع التنظيمية المختلفة بالاسترشاد بثلاثة نماذج تشير إلى ذلك فى القرآن (يوسف، موسى، وطالوت عليهم وعلى نبينا الصلاوة والسلام) ومن أهم ملامح هذا الإطار:

١- أن هناك ثلاثة مقومات أساسية تمثل أركان أى اختيار وهى الأمانة، والقوة، والعلم.

٢- أن الأهمية النسبية لكل من هذه المقومات تتحدد فى الحالات المختلفة حسب طبيعة الموقف (شكل ،٢١).

٣- يجب فيمن يقوم بالاختيار التأكد من توافر هذه المقومات بأدلة عملية ملموسة فى التاريخ العلمى السابق لحياة المرشح.

٤- ضرورة مراعاة البراءة من التهم أو الشبهات التى تلحق بمن يرشح لأى منصب قيادى عام، حتى وإن كانت مجرد إشاعة، وأن يعلن ذلك صراحة بعد التحقيق والتحرى الدقيقين.

٥- أهمية المقابلة قبل تأكيد الاختيار للتأكد المباشر من صلاحية المرشح للقيام بأمانة المنصب المرشح له.

٦- مراعاة عدم إعطاء الولاية على أى منصب لمن يحرص عليها ويشتد فى طلبها ويتطلع إليها، فالأصل هو الإشفاق من الإقدام على المناصب العامة، فهى للمسلم الحق مغرم لا مغنم، ويستثنى من ذلك من يرى فى نفسه كفاءة للقيام بعبء ولاية ما دون حرص أو تشوف، مع مراعاة جميع ما سبق وضوابط للاختيار.

(د) كما أثبتت الدراسة أن لنمط القيادة دورا مهما فى نجاح أو فشل أى جهود تغييرية ولقد تعرف الباحث على نمطين أساسيين للقيادة من خلال الدراسة المتعمقة فى مصادر الشريعة الإسلامية عامة والقرآن بصفة خاصة، مع توضيح خصائص كل منهما ومقوماته ومآله، وهذان النمطان هما:

(١) النمط التشاورى:

ويعتبر النمط القيادى الذى يأمر الإسلام به أتباعه: سواء كانوا قادة أو أفرادا عاديين فى أى موقع من المواقع، فإنه يصل إلى درجة الصلاة والإنفاق فى سبيل الله، كما أن له ضمانات مهمة تكفل تطبيقه بصورة حقيقية لا شكلية أو مظهرية أما عن شكل التطبيق وتفاصيله فقد ترك الشرع تفصيله –وهذا من خصائص الإسلام الفذة– ليتلاءم مع ظروف كل مجتمع فى كل وقت من الأوقات، ولكل تنظيم من التنظيمات، بل لكل مستوى تنظيمى معين داخل التنظيم الواحد، فالمهم هو توافر النية الصادقة التى يتبعها عمل صادق فى تطبيق الشورى الحقيقية بضماناتها المحددة وبأى شكل من الأشكال.

(٢) النمط الاستبدادى:

وهو نمط قرن بالكفر والعناد والاستكبار وكان مثاله الواضح فى القرآن فرعون موسى، ولقد توصل الباحث إلى تحديد مفهوم وطبيعة النمط الاستبدادى، وأسبابه والتى تتمثل فى استعداد القائد وقابلية المرءوسين للاستبداد، ونتيجته التى لا تؤدى إلا إلى الفشل والخسران مما سبق يتضح أن الإسلام يرفض النمط الاستبدادى رفضا تاما ويؤكد على ضرورة اتباع النمط التشاورى.

نتائج البحث وآفاق المستقبل

لقد اتضح لنا من نتائج الدراسة عدة أمور مهمة يمكن أن تحدد لنا آفاق البحث فى مجال التغيير التنظيمى على وجه الخصوص، والسلوك التنظيمى على وجه العموم ومن أهم ملامح هذه الآفاق –كما يراها الباحث –ما يلى:

أولا: أن اتجاه البحث فى العلوم الاجتماعية والإنسانية، على وجه العموم، والإدارة والتنظيم، بما فيها التغيير التنظيمى على وجه الخصوص، قد بدأ فى الآونة الأخيرة يقترب –وإن كان بصورة عامة ومجملة– من حقائق المنهج الإسلامى.

وهذا يدل على أن البحث العلمى الجاد والمحايد يمكن أن يصل إلى حقيقة ما قرره وبينه الإسلام لنا فى منهجه الربانى العظيم وذلك مصداق قوله تعالى: ﴿ **سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِي الآفَاقِ وَفِي أَنفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ الْحَقُّ أَوَ لَمْ يَكْفِ بِرَبِّكَ أَنَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ** ﴾ [فصلت: ٥٣].

ثانيا : أن هذا الاتجاه، ، رغم سيره بصورة حسيسة نحو ما بدأ يعرف بالاتجاه الإنسانى إلا أنه لا يزال يعانى من كثير من الاضطراب والغموض والنظرة الجزئية، مما يؤدى إلى القصور فى فهم الظاهرة الإنسانية، سواء على المستوى الفردى، أو على المستوى الاجتماعى، وهذا ينعكس بدوره على النتائج التى يكن التوصل إليها : فهى إما جزئية، أو غامضة، وفى أحسن الأحوال فإن الوصول إلى نتيجة صحيحة -حتى وإن كانت جزئية- يستغرق من وقت وجهد العلماء الكثير والكثير.

ثالثا : بالرغم من هذا الجهد، والوقت والمال الذى يبذل فى الوصول إلى الحقيقة، وبالرغم من ذلك الإصرار، ومن طول الطريق، إلا أن كل ذلك يقود دفة البحث فى العلوم المختلفة - وعلى وجه الخصوص الإنسانية منها - لتصل فى نهاية المطاف - نتيجة للدراسة والمشاهدة التجريبية العلمية -إلى ما سبق أن قرره القرآن الكريم.

ولذلك فإن الباحث يرى أن على علماء المسلمين فى كل مجال من مجالات المعرفة واجب مقدس يحتم عليهم القيام به لخدمة - ليس فقط أبناء دينهم - وإنما خدمة الإنسانية بأسرها. وذلك بأن يتعمقوا فى البحث المشاهد؛ فى النفس وفى الكون، والمقروء؛ فى الكتاب والسنة، حتى يمكن الوصول إلى فهم حقيقى، كامل، وواضح، وشامل لحقائق العلوم، فى أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، وهذا الواجب، واجب كفائى على عموم المسلمين، يأثموا جميعا إذا لم يقم به بعضهم، ويعتبر -فى نفس الوقت- واجبا عينيا على كل متخصص.

رابعا : أن تلك العقدة التى نشأت منذ عصر النهضة فى أوروبا، وإلى الآن، فى كثير من الأوساط العلمية تجاه الدين المسيحى ومقرراته، والتى انتقلت -للأسف- إلى بعض الأوساط العلمية فى ديار المسلمين، يجب أن تتلاشى، فإن كان لها أساس من الصحة فيما مضى بالنسبة لدين معين، فإن أحدا لم ولن يستطيع أن يدعى ذلك بالنسبة للدين الإسلامى، بل لعل العكس هو الصحيح، حيث اعترف وشهد كثيرون من علماء الغرب أنفسهم بذلك حينما درسوا بعض ما فى مصادر تشريعه، ووقفوا على بعض ما فيها من إعجاز.

بل لقد بدأت الدراسات العلمية الأكاديمية المتجردة تثبت ما سبق أن نفته وما سبق أن رفضته، فلم يعد الحديث عن الله -سبحانه وتعالى-، والروح، وعالم ما وراء المادة، منكرا أو مستغربا كما كان من قبل، ولكنما أصبح الحديث عن مثل هذه الحقائق أمرا مألوفا، ليس فقط لعلماء الاجتماع والفلسفة، ولكن أيضا لعلماء العلوم الطبيعية (والفسيولوجية) التجريبية التى كان لنتائجها أكبر الأثر فى العودة إلى حظيرة الإيمان بالله، والاتجاه إلى مقررات وحقائق الدين الثابتة.

وهذا كله يزيد من عبء المسئولية على عاتق علماء المسلمين باعتبارهم أصحاب وأتباع الدين الوحيد -الآن- الذى لا يزال يمتلك مصدرا ربانيا صحيحا لم يصبه تحريف أو تغيير أو تشويه وهو القرآن.

خامسا: أن المعضلة الشديدة التى تواجهنا الآن -فى هذا الصدد- والتى تحتاج إلى تضافر الجهود لحلها، هى تلك الحالة من الضعف والركود التى أصابت علماء المسلمين فيما يتعلق بالاجتهاد، فالمجتهد بمعناه الصحيح فى الإسلام -وهو ذلك الذى يجب أن يكون لديه سيطرة كاملة على كل من علم الحال، وعلوم الشرع- لم يعد متيسر العثور عليه؛ فقد نجد عالما بارعا فى علوم الشرع ولكنه قصير الباع فى علوم الحال، وقد نجد عالما بارزا فى علوم الحال (كالاقتصاد والإدارة مثلا) ولكنه قصير الباع فى العلوم الشرعية.

وهذا هو أخطر ما يصيب المسلمين الآن بالفقر والنضوب فى البحث العلمى الموصل إلى الإبداع، والإضافة الحقيقية التى تحقق لنا أستاذية العالم فى هذا المجال، كسالف عهدنا.

فإن الحال التى عليها الآن معظم -إن لم يكن كل- علماء المسلمين، وهى مجرد نقل وتقليد الغير، حال لا يرضى عنها الله ولا رسوله ولا المؤمنون الصادقون، وسوف تجعلنا نظل دائما تابعين، لا مبدعين نلهث خلف غيرنا، ولا يعنى ذلك رفض أى فكر علمى جاد والاستفادة بما فيه أيا كان مصدره.

ومن ثم فإن الباحث يأمل فى أن تتجه جهود كل من علماء الشرع والحال فى صورة متضافرة، ومؤيدة من أولى الأمر، لحل هذه المعضلة، سواء كان ذلك بإعادة النظر فى مناهج التعليم الحالية. وهذا حل على المدى البعيد، أو بتحقيق نوع من التكامل بين تلك العلوم فى مرحلة (البكالوريس) والدراسات العليا، أو -على الأقل- فى مرحلة الدراسات العليا فقط.

فهذا يحتاج إلى دراسة متأنية ونية صادقة مخلصة تعمل فى ظل خطة محددة، للوصول إلى هدف واضح؛ وهو إيجاد المسلم المجتهد فى كل فرع من فروع المعرفة، ومالا يدرك كله لا يترك كله.

ويعتقد الباحث أن ذلك سوف يصادف قبولا وشغفا لدى كثير من الباحثين الذين يتمنون أن يتصدوا للبحث فى هذا المجال ولكن يقعدهم قصر باعهم فى علوم الشرع، أو الحال. والدليل على ذلك، ما نراه من اتجاه بعض الأفراد بصورة فردية نحو البحث فى هذا المجال. ولكن لا تزال معظم هذه الجهود تعانى من آثار المعضلة التى سبق الإشارة إليها، فالعاطفة هى المحرك الأساسى، ولكن الأمل معقود على تضافر الجهود لدفع هذه المحاولات إلى الأمام لتحقيق المزيد من العمق والأصالة لها.

سادسا: لقد اتضح للباحث فى نهاية بحثه أن ما يوجد فى مصادر شريعتنا من قوانين ومبادئ فى مجال تخصصه، أكثر مما كان يتخيل، ولقد حاول -رغم قصر باعه فى كل من علوم الشرع والحال- أن يقف على بعض ما فيها. ولكن ربما يكون ما توصل إليه الباحث مفجرا لكثير من موضوعات البحث بدرجة أكبر من العمق، عسى أن نصل - بجهود متتالية للباحث، ومتضافرة مع

غيره من الباحثين– إلى إلمام كامل لهذا التخصص وتأصيله بصورة كاملة من مصادرنا الإسلامية الأصيلة فى يوم من الأيام، ومن الموضوعات التى يمكن أن تشكل بداية للمزيد من البحث فى المستقبل –والتى أثارها هذا البحث بصورة قد تكون موجزة – موضوع الهيكل التنظيمى، وكثير من موضوعات السلوك الإنسانى كنماذج السلوك المختلفة التى أشار إليها الباحث؛ فإنها لا تزال بكرا وخصبة وتحتاج إلى جهود وجهود، والثمرة فيها مرجوة، وكذلك فى مجال القيادة فهناك أكثر من موضوع يمكن تتبعه ودراسته؛ سواء فيما يتعلق باختيارها، أو نمطها، أو دورها.

وأخيرا فإن نظرية الإدارة على وجه العموم تحتاج إلى إعادة نظر فى ضوء شريعتنا الإسلامية الغراء على أيدى علماء وباحثين مخلصين أكفاء تتوافر فيهم شروط الاجتهاد أو بعضه فلنمض على الطريق آملين فى الله واثقين فى عونه وتأييده، والحمد لله رب العالمين.

قائمة المراجع

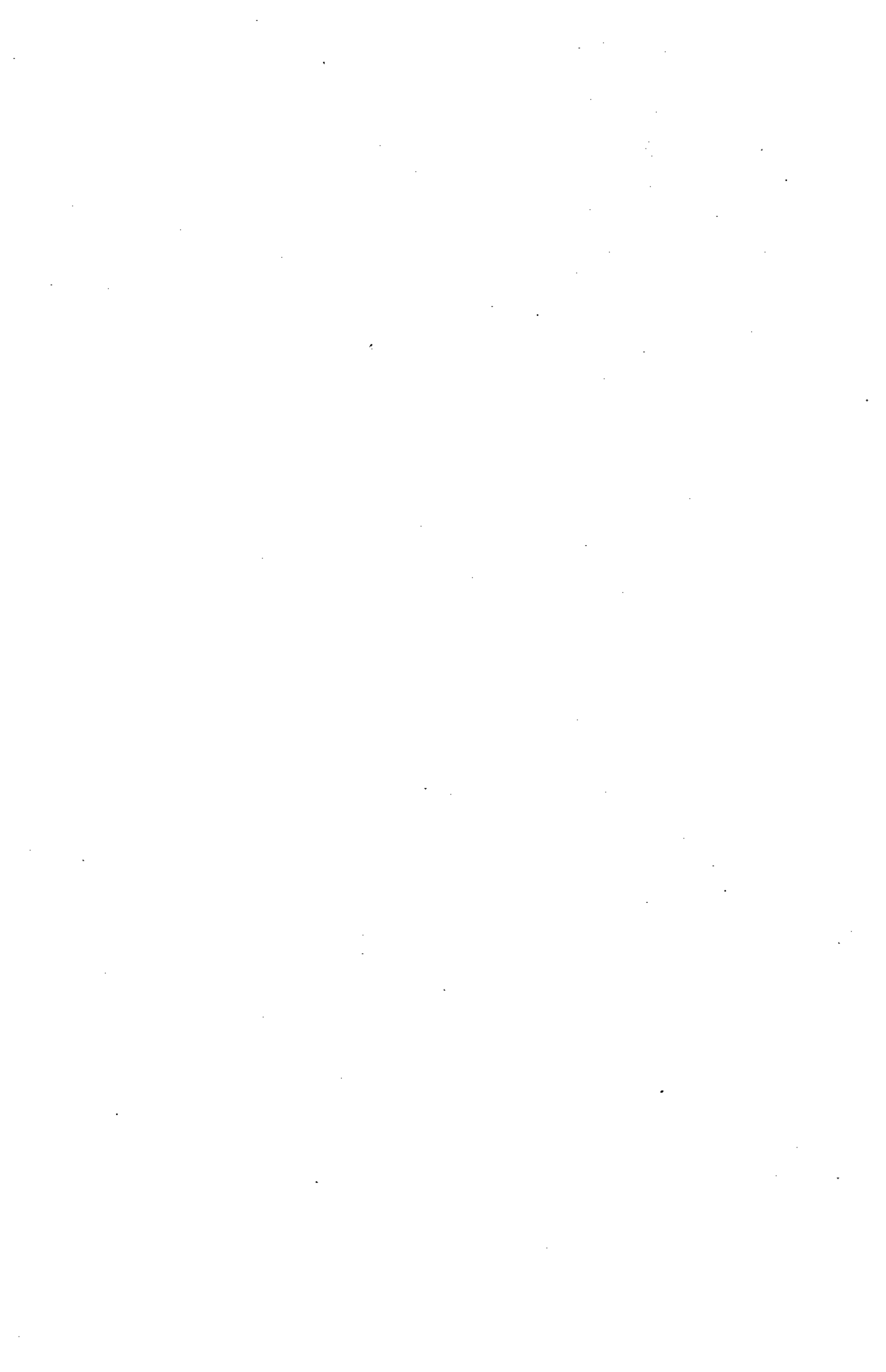
تم ترتيب أسماء المؤلفين الأقدمين حسب شهرتهم.

وتم ترتيب المعاجم حسب أولوية موضوعاتها.

أما القواميس فتم ترتيبها حسب شهرة أصحابها.

وفيما عدا ذلك رتب حسب الحروف الأبجدية لأول اسم فيه.

أما المراجع الإنجليزية فبدأ باسم العائلة كما هو متبع لديهم.



(أ) المراجع العربية

أولا : فى القرآن الكريم وتفاسيره :

(١) القرآن الكريم.

(٢) ابن تيمية، أحمد، **دقائق التفسير**، جمع وتقديم وتحقيق د. محمد السيد الجليند، (القاهرة : دار الأنصار، الطبعة الأولى، ١٩٧٨).

(٣) ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل، **تفسير القرآن العظيم**، (القاهرة : مكتبة التراث الإسلامى، ١٩٨٠).

(٤) القاسمى، محمد جمال الدين، **محاسن التأويل**، (بيروت : دار الفكر، بدون تاريخ).

(٥) الطبرى، أبى جعفر محمد بن جرير، **تفسير الطبرى**، (القاهرة : دار المعارف، ١٩٦٩).

(٦) القرطبى، أبو عبدالله محمد بن أحمد، **الجامع لأحكام القرآن**، (القاهرة : دار الشعب، بدون تاريخ).

(٧) سيد قطب، **فى ظلال القرآن**، (القاهرة : دار الشروق، ١٩٧٠).

(٨) محمد رشيد رضا، **تفسير المنار**، (القاهرة : مطبعة المنار، ١٣٧٦هـ).

(٩) محمد على الصابونى، **صفوة التفاسير**، (بيروت : دار القرآن الكريم، ١٩٨١).

(١٠) ــــــــــ، **روائع البيان فى تفسير الأحكام**، (الإسكندرية : دار عمر بن الخطاب، بدون تاريخ).

(١١) محمد متولى الشعراوى، **المنتخب من تفسير القرآن الكريم**، (بيروت : دار العودة، ١٩٨١).

ثانيا : فى السنة النبوية وشروحها :

(١) ابن حنبل، أحمد بن محمد، **المسند**، بشرح وتحقيق أحمد محمد شاكر، (القاهرة : دار المعارف، ١٩٤٦).

(٢) ابن رجب الحنبلى، **جامع العلوم والحكم**، (غير مبين الناشر والتاريخ).

(٣) أبو داود، صحيح سنن المصطفى، (بيروت : دار الكتاب العربى، بدون تاريخ).

(٤) الترمذى، أبو عيسى بن محمد، **سنن الترمذى**، (القاهرة : مصطفى البابى الحلبى، ١٩٣٧).

(٥) الترمذى، **نوادر الأصول**، (بيروت : دار صادر، بدون تاريخ).

(٦) السيوطى، جلال الدين، **جامع الجوامع المعروف بالجامع الكبير**، (القاهرة: مجمع البحوث الإسلامية، ١٩٧١).

(٧) الشوكانى، محمد بن على بن محمد، **نيل الأوطار شرح منتقى الأخبار من أحاديث سيد الأخيار**، (القاهرة: مكتبة دار التراث، بدون تاريخ).

(٨) العسقلانى، ابن حجر، **فتح البارى فى شرح صحيح البخارى**، (القاهرة: دار الريان للتراث، ١٩٨٧).

(٩) القسطلانى، شهاب الدين أحمد بن محمد، **إرشاد السارى لشرح صحيح البخارى**، وبهامشه صحيح مسلم بشرح النووى، (بيروت: دار الكتاب العربى، ١٩٨٣).

(١٠) المنذرى، زكى الدين عبدالعظيم، **الترغيب والترهيب**، (القاهرة: مكتبة شباب الأزهر الشريف، بدون تاريخ).

(١١) النووى، أبو زكريا يحيى، **رياض الصالحين**، (القاهرة: مكتبة شباب الأزهر الشريف، ودار الكتاب الإسلامى، بدون تاريخ).

(١٢) مجلة منبر الإسلام، هدية، **المنتخب من السنة**، (القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية ١٩٧١).

(١٣) محمد فؤاد عبدالباقى، **اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان**، (القاهرة: دار الريان للتراث، ١٩٨٦).

(١٤) يوسف النبهانى، **الفتح الكبير فى ضم الزيادة إلى الجامع الصغير**، (غير مبين الناشر وتاريخ النشر).

ثالثا: فى السيرة النبوية والتاريخ الإسلامى:

(١) إبراهيم أحمد العدوى، **التاريخ الإسلامى: آفاقه السياسية وأبعاده الحضارية**، (القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٦٧).

(٢) ابن الأثير، عز الدين، **أسد الغابة فى معرفة الصحابة**: (القاهرة: دار الشعب، ١٩٧٠).

(٣) ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل، **البداية والنهاية**، (بيروت: دار الفكر، بدون تاريخ).

(٤) ابن هشام، أبو محمد عبدالملك، **السيرة النبوية**، تحقيق د. محمد فهمى السرجانى (القاهرة: المكتبة التوفيقية، بدون تاريخ).

(٥) المقريزى، تقى الدين أحمد بن على، **إمتاع الأسماع**، (القاهرة: دار الأنصار، ١٩٨١).

(٦) حسن إبراهيم حسن، **تاريخ الإسلام السياسى والدينى والثقافى والاجتماعى**، (القاهرة : دار النهضة المصرية. ١٩٦٤).

(٧) صفى الدين المباركفورى، **الرحيق المختوم**، (المنصورة : دار الوفاء، بدون تاريخ).

(٨) محمد الخضرى، **إتمام الوفاء فى سيرة الخلفاء**، (المنصورة : دار الوفاء، بدون تاريخ).

(٩) محمد سعيد رمضان البوطى، **فقه السيرة**، (دمشق : الناشر غير محدد، ١٩٧٨م).

(١٠) محمد الغزالى، **فقه السيرة**، (القاهرة : دار الشعب، ١٩٧٢).

رابعا : فى الفقه وأصوله :

(١) ابن حجر، أحمد بن على بن محمد ، **بلوغ المرام من جمع أدلة الأحكام**، (القاهرة : مصطفى البابى الحلبى، ١٩٦٠).

(٢) ابن قيم الجوزية، الإمام أبو عبدالله محمد ، **أعلام الموقعين عن رب العالمين**، (بيروت : دار الجيل، ١٩٧٣).

(٣) ــــــــــــ ، **زاد المعاد فى هدى خير العباد**، (القاهرة : مكتبة زهران، بدون تاريخ).

(٤) السيد سابق، **فقه السنة** ، (القاهرة : مكتبة المسلم، بدون تاريخ).

(٥) الشاطبى، أبو إسحاق، **الاعتصام**، (القاهرة : مكتبة أنس بن مالك، بدون تاريخ).

(٦) ــــــــــــ ، **الموافقات**، (الناشر وتاريخ النشر غير محدد).

(٧) الصنعانى، محمد بن إسماعيل، **سبل الإسلام**، (القاهرة : مصطفى البابى الحلبى، ١٩٦٠).

(٨) الغزالى، أبو حامد ، **المستصفى فى علم أصول الفقه**، (القاهرة : فرج الله زكى الكردى، ١٣٢٢هـ).

(٩) عبدالوهاب خلاف، **علم أصول الفقه**، (الكويت : دار القلم، ١٩٨٤).

(١٠) على حسب الله، **أصول التشريع الإسلامى**، (القاهرة : دار المثقف العربى، ١٩٨٢).

(١١) محمد سعاد جلال، **مقدمة فى التعريف بعلم أصول الفقه والفقه**، (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية، بدون تاريخ).

خامسا : كتب ودراسات إسلامية :

(١) ابن تيمية أحمد ، **الحسبة ومسئولية الحكومة الإسلامية**، (القاهرة : دار الإسلام، ١٩٧٣).

(٢) ــــــــــــ ، **السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية**، (القاهرة : الكاتب العربى، بدون تاريخ).

(٣) ــــــــ، **الفتاوى الكبرى**، (بيروت : دار المعرفة، ١٩٧٨).

(٤) ــــــــ، **الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر**، (القاهرة : مكتبة المدنى، ١٩٧٩).

(٥) ابن خلدون، عبدالرحمن، **المقدمة**، (بيروت، دار القلم، ط ١، ١٩٧٨).

(٦) ابن قدامة المقدسى، **مختصر منهاج القاصدين**، (القاهرة : دار بدر، بدون تاريخ).

(٧) ابن قيم الجوزية، أبو عبدالله محمد، **الطرق الحكمية والسياسة والشرعية**، تحقيق د. محمد جميل غازى، (القاهرة : مطبعة المدنى، بدون تاريخ).

(٨) ــــــــ، **الداء والدواء**، (القاهرة : مطبعة المدنى، بدون تاريخ).

(٩) ــــــــ، **إغاثة اللهفان**، (القاهرة : مكتبة السنة المحمدية، بدون تاريخ).

(١٠) ــــــــ، **الفوائد**، (بيروت : دار النفائس، ١٩٧٩م).

(١١) ــــــــ، **مدارج السالكين بين إياك نعبد وإياك نستعين**، (القاهرة : دار التراث العربى، ١٩٨٢).

(١٢) ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل، **قصص الأنبياء**، (الإسكندرية : دار عمر بن الخطاب، ١٩٨١).

(١٣) ابن الجوزى، أبو الفرج، **مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، تحقيق د. زينب القاروط، (بيروت : دار الكتب العلمية، ١٩٨٠).

(١٤) ابن عبدالحكم، أبى محمد عبدالله، **سيرة عمر بن عبدالعزيز**، نسخها وصححها وعلق عليها، أحمد عبيد، (القاهرة : مكتبة وهبة، ١٩٨٣).

(١٥) أبو الأعلى المودودى، **نظرية الإسلام السياسية**، (القاهرة : الاتحاد العام لطلاب جمهورية مصر العربية، بدون تاريخ).

(١٦) ــــــــ، **منهاج الانقلاب الإسلامى**، (القاهرة : دار الأنصار، ١٩٧٧).

(١٧) ــــــــ، **مبادئ الإسلام**، (القاهرة : دار الأنصار، ١٩٧٧)

(١٨) ــــــــ، **المسلمون والصراع السياسى الراهن**، (القاهرة : دار الأنصار، ١٩٨١).

(١٩) أبو الحسن الندوى، **ماذا خسر العالم بانحطاط المسلمين**، (الإسكندرية : دار عمر ابن الخطاب، ١٩٨٢).

(٢٠) ــــــــ، **إلى الإسلام من جديد**، (القاهرة : المختار الإسلامى، بدون تاريخ).

(٢١) أبو بكر الجزائرى، **منهاج المسلم**، (غير مبين بلد الناشر، دار التراث العربى، ١٩٦٤).

(٢٢) أحمد عز الدين البيانونى، **الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر**، (القاهرة: دار السلام، ١٩٨٥).

(٢٣) الراغب الأصفهانى، **الذريعة إلى مكارم الشريعة**، تحقيق د. أبو اليزيد العجمى، (المنصورة: دار الوفاء، ١٩٨٧).

(٢٤) الغزالى، أبو حامد، **إحياء علوم الدين**، (بيروت: دار القلم، بدون تاريخ).

(٢٥) الفراء، أبو يعلى محمد، **الأحكام السلطانية**، (بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٨٣).

(٢٦) الكلبى، هشام بن محمد السائب، **كتاب الأصنام**، تحقيق أحمد زكى، (القاهرة مطبعة دار الكتب المصرية، ١٩٢٤).

(٢٧) الماوردى، أبى الحسن على بن محمد، **الأحكام السلطانية والولايات الدينية**، (القاهرة: مصطفى البابى الحلبى، ١٩٧٣).

(٢٨) باول شمتز، **الإسلام قوة الغد العالمية**، ترجمة د. محمد شامة، (القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٧٤).

(٢٩) توفيق محمد سبع، **قيم حضارية فى القرآن الكريم**: عالم ما قبل القرآن، (القاهرة: دار الأنصار، بدون تاريخ).

(٣٠) ــــــــــ، **قيم حضارية فى القرآن الكريم**: عالم صنعه القرآن. (القاهرة: دار الأنصار، بدون تاريخ).

(٣١) توماس كارلايل، **الأبطال**، ترجمة محمد السباعى، (القاهرة: دار الهلال، كتاب الهلال، فبراير ١٩٧٨).

(٣٢) جودت سعيد، **حتى يغيروا ما بأنفسهم**، بحث فى سنن تغيير النفس والمجتمع، (دمشق: المؤلف، ١٩٧٧).

(٣٣) حسن البنا، **نظرات فى إصلاح النفس والمجتمع**، مجموعة خطب سجلها أحمد عيسى عاشور، (القاهرة: مكتبة الاعتصام، ١٩٨٠).

(٣٤) خالد محمد خالد، **رجال حول الرسول**، (بيروت: دارالفكر، بدون تاريخ).

(٣٥) ــــــــــ، **عمر بن عبدالعزيز**، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٠).

(٣٦) رشدى فكار، **لمحات عن منهجية الحوار والتحدى الإعجازى للإسلام فى هذا العصر**، (القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٢م).

(٣٧) ريتشارد ميتشل، **أيديولوجية الإخوان المسلمين، الجزء الثانى: التنظيم والأيديولوجية**، ترجمة منى أنيس وعبدالسلام رضوان، (القاهرة: مكتبة مدبولى، بدون تاريخ).

(٣٨) سعيد حوى، **الإسلام**، (القاهرة: مكتبة وهبة، أكتوبر ١٩٧٧).

(٣٩) ———، **إحياء الربانية**، (القاهرة: دار السلام، ١٩٨٤).

(٤٠) ———، **فلنتذكر فى عصرنا ثلاثا: فروض العين، وفروض الكفاية، ولمن تدفع صدقتك**، (القاهرة: دار السلام، ١٩٨٣).

(٤١) ———، **جند الله ثقافة وأخلاقا**، (القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٠).

(٤٢) ———، **جولات فى الفقهين الكبير والأكبر وأصولهما**، (القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨١).

(٤٣) ———، **فصول فى الإمرة والأمير**، (القاهرة: دار السلام، ١٩٨٣).

(٤٤) ———، **المستخلص فى تزكية الأنفس**، (القاهرة: دار السلام، ١٩٨٤).

(٤٥) ———، **الرسول**، (القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٧٧).

(٤٦) ———، **تربيتنا الروحية: دراسة منهجية هادفة فى البناء**، (القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨١).

(٤٧) د. سيد دسوقى حسن، **مقدمات فى البعث الحضارى**، (الكويت: دار القلم، ١٩٨٧).

(٤٨) د. سيد دسوقى حسن. ودكتور / محمود محمد سفر، **ثغرة فى الطريق المسدود: دراسة فى البعث الحضارى**، (القاهرة: دار آفاق الغد، ١٤٠١ هـ).

(٤٩) د. سيد عبدالحميد مرسى، **النفس البشرية: سلسلة دراسات نفسية إسلامية**، (القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٢).

(٥٠) سيد قطب، **العدالة الاجتماعية فى الإسلام**، (القاهرة: دار الشروق، ١٩٧٥).

(٥١) ———، **دراسات إسلامية**، (القاهرة: دار الشروق، ١٩٨٢).

(٥٢) ———، **نحو مجتمع إسلامى**، (القاهرة: دار الشروق، ١٩٨٠).

(٥٣) ———، **الإسلام ومشكلات الحضارة**: (القاهرة: دار الشروق، ١٩٨٢).

(٥٤) ———، **خصائص التصور الإسلامى ومقوماته**، (القاهرة: دار الشروق، ١٩٨١).

(٥٥) شكيب أرسلان، **لماذا تأخر المسلمون ولماذا تقدم غيرهم**: (القاهرة: دار البشير، بدون تاريخ).

(٥٦) عباس محمود العقاد، **عبقرية محمد**، (القاهرة : دار الهلال، كتاب الهلال، يونيه ١٩٥١) .

(٥٧) ———— ، **عبقرية الصديق**، (القاهرة : دار المعارف، ١٩٦٥) .

(٥٨) ———— ، **عبقرية عمر**، (وزارة التربية والتعليم بمصر ١٩٨٦) .

(٥٩) ———— ، **عبقرية خالد**، (وزارة التربية والتعليم بمصر، ١٩٧٢) .

(٦٠) عبدالحميد أحمد سليمان، **الحكومة والقضاء فى الإسلام**، (القاهرة : مكتبة التراث الإسلامى، ١٩٨٤) .

(٦١) عبدالقادر عودة، **الإسلام وأوضاعنا السياسية**، (القاهرة : المختار الإسلامى، بدون تاريخ) .

(٦٢) د . عبدالله عزام، **الإسلام ومستقبل البشرية** : (الأردن، الزرقاء : مكتبة المنار، ١٩٨٠) .

(٦٣) د . عماد الدين خليل، **مؤشرات حول الحضارة الإسلامية**، (القاهرة : دار الصحوة، بدون تاريخ) .

(٦٤) ———— ، **مقال فى العدل الاجتماعى**، (بيروت : مؤسسة الرسالة، ١٩٨٢) .

(٦٥) ———— ، **حول إعادة تشكيل العقل المسلم**، (قطر : رئاسة المحاكم الشرعية والشئون الدينية، سلسلة كتاب الأمة، العدل الرابع، ١٤٠٣ هـ) .

(٦٦) عمر شريف، **مذكرات فى نظام الحكم والإدارة فى الإسلام**، (القاهرة : معهد الدراسات الإسلامية، ١٩٧٩) .

(٦٧) مالك بن نبى، **الظاهرة القرآنية**، (بيروت : دار الفكر، بدون تاريخ) .

(٦٨) ———— ، **وجهة العالم الإسلامى**، (بيروت : دار الفكر، بدون تاريخ) .

(٦٩) ———— ، **المسلم فى عالم الاقتصاد**، (القاهرة : دار الشروق، بدون تاريخ) .

(٧٠) د . محسن عبدالحميد، **المذهبية الإسلامية والتغيير الحضارى**، (قطر : رئاسة المحاكم الشرعية والشئون الدينية، سلسلة كتاب الأمة، عدد ٦، ١٤٠٤ هـ) .

(٧١) محمد أبو زهرة، **التكافل الاجتماعى فى الإسلام**، (القاهرة : الدار القومية، ١٩٦٤) .

(٧٢) د . محمد الشرقاوى، **تأملات حول وسائل الإدراك فى القرآن الكريم**، (الرياض : عالم الكتب، ١٩٨٢) .

(٧٣) محمد الطيب بن عاشور، **أصول النظام الاجتماعى فى الإسلام**، (تونس : الشركة التونسية للتوزيع، ١٩٧٦) .

(٧٤) محمد الغزالى، **سر تأخر العرب والمسلمين**، (القاهرة : دار الصحوة، ١٤٠٥هـ) .

(٧٥) ———— ، **علل وأدوية**، (القاهرة : دار الكتب الإسلامية، ١٤٠٥هـ)

(٧٦) ———— ، **خلق المسلم**، (القاهرة : دار الكتب الإسلامية، ١٩٨٣) .

(٧٧) ــــــــــ، **الإسلام والمناهج الاشتراكية**، (القاهرة : دار الكتب الحديثة، بدون تاريخ).

(٧٨) محمد جمال الدين محفوظ، **المدخل الإسلامي إلى العقيدة والاستراتيجية العسكرية الإسلامية**، (القاهرة : دار الاعتصام، بدون تاريخ).

(٧٩) د. محمد سليم العوا، **فى النظام السياسى للدولة الإسلامية**، (القاهرة : المكتب المصرى الحديث، ١٩٨٣).

(٨٠) د. محمد غلاب، **من كنوز الإسلام**، (القاهرة : المكتبة الشرقية، ١٩٥٨).

(٨١) د. محمد نعيم ياسين، **الإيمان : أركانه، حقيقته، نواقضه**، (القاهرة : دار التوزيع والنشر الإسلامية، ١٩٨٦)

(٨٢) محمود شيت خطاب، **الرسول القائد**، ، (بيروت : مكتبة الحياة، ١٩٦٠).

(٨٣) د. مصطفى أبو زيد فهمى، **فن الحكم فى الإسلام**، (القاهرة : المكتب المصرى الحديث، ١٩٨١).

(٨٤) موريس بوكاى، **القرآن الكريم والتوراة والإنجيل والعلم : دراسة الكتب المقدسة فى ضوء المعارف الحديثة**، (القاهرة : دار المعارف، ١٩٧٩).

(٨٥) د. نظمى لوقا، **أبو بكر حوارى محمد**، (القاهرة : دار الهلال، كتاب الهلال، عدد ٢٤٢ مارس ١٩٧١).

(٨٦) وحيد الدين خان، **الإسلام يتحدى**، (القاهرة : المختار الإسلامى، ١٩٧٧).

(٨٧) ــــــــــ، **الدين فى مواجهة العلم**، (القاهرة : المختار الإسلامى، ١٩٧٣).

(٨٨) ــــــــــ، **الإسلام والعصر الحديث**، (القاهرة : المختار الإسلامى، ١٩٧٦).

(٨٩) ــــــــــ، **المسلمون : بين الماضى والحاضر والمستقبل**، (القاهرة : المختار الإسلامى، ١٩٧٨).

(٩٠) ــــــــــ، **واقعنا ومستقبلنا فى ضوء الإسلام**، (القاهرة : مكتبة وهبة، ١٩٧٧).

(٩١) ــــــــــ، د. يوسف القرضاوى، **الحل الإسلامى فريضة وضرورة**، (القاهرة : مكتبة وهبة، ١٩٧٧).

(٩٢) ــــــــــ، **الخصائص العامة للإسلام**، (القاهرة : مكتبة وهبة، ١٩٨١).

(٩٣) ــــــــــ، **فقه الزكاة**، (بيروت : مؤسسة الرسالة، ١٩٨١م).

سادسا : المعاجم والقواميس :

(١) محمد فؤاد عبد الباقى، **المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم**، (القاهرة : مكتبة وهبة، ١٣٧٨ هـ).

(٢) ابن منظور، **لسان العرب**، (القاهرة : دار المعارف، بدون تاريخ).

(٣) الرازى، محمد بن أبى بكر، **مختار الصحاح**، (القاهرة : مكتبة الحلبى، ١٩٥٠).

(٤) الراغب الأصفهانى، **المفردات فى غريب القرآن**، (القاهرة : الأنجلو المصرية، ١٩٧٠).

(٥) المجلس الأعلى للدراسات الإسلامية، **المعجم الوسيط**، (القاهرة : المجلس الأعلى للدراسات الإسلامية، بدون تاريخ).

سابعا : كتب فى الإدارة والتنظيم وما يتعلق بهما :

(١) د. إبراهيم الغمرى، **الأفراد والسلوك التنظيمى**، (الأسكندرية : دار الجامعات، ١٩٧٩).

(٢) ـــــــــ ، **السلوك الإدارى والعلاقات العامة**، (الأسكندرية : دار الجامعات، ١٩٧٦).

(٣) د. إبراهيم درويش، **الإدارة العامة فى النظرية والتطبيق**، (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٥).

(٤) أحمد إبراهيم أبو سن، **الإدارة فى الإسلام**، (القاهرة : مكتبة وهبة، ١٩٨٤).

(٥) ألتون مايو، **المشاكل الإنسانية للمدنية الصناعية**، ترجمة مبارك إدريس، (القاهرة : دار الفكر العربى، ١٩٦٠).

(٦) آلفين توفلر، صدمة المستقبل : **المتغيرات فى عالم الغد**، (القاهرة : دار نهضة مصر، ١٩٧٤).

(٧) أيراشاركا نسكى، **الإدارة العامة**، ترجمة، محمود عادل الهوارى، (القاهرة : مؤسسة سجل العرب، ١٩٧٩).

(٨) د. حسن أحمد توفيق، **الإدارة العامة**، (القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٨١).

(٩) د. حسين حمادى، إدارة النظم : **الطريق إلى القرن الواحد والعشرين**، (القاهرة : مكتبة عين شمس، بدون تاريخ).

(١٠) روبرت أغروس، جورج استنسيو، **العلم فى منظوره الجديد**، ترجمة د. كمال خلايلى، (الكويت : المجلس الوطنى للثقافة والفنون، عالم المعرفة، فبراير ١٩٨٩).

(١١) رنسيسى ليكارت، **أنماط جديدة فى الإدارة**، ترجمة إبراهيم البرلسى، (القاهرة : مؤسسة سجل العرب الألف كتاب، ٥٩٨).

(١٢) د. سيد الهوارى، **الإدارة : الأصول والأسس العلمية**، (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٧٦).

(١٣) ———، **التنظيم**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٨).

(١٤) ———، **الإدارة العامة** (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٢).

(١٥) د. شوقى حسين عبدالله، **أصول الإدارة**، القاهرة، (دار النهضة العربية، ١٩٨١).

(١٦) د. عاطف محمد عبيد، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٢).

(١٧) د. عبدالسلام بدوى، **أصول الإدارة**، (القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٧٨).

(١٨) د. على السلمى، **تطور الفكر التنظيمى**، (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٩).

(١٩) ———، **السلوك التنظيمى**، (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٩).

(٢٠) ———، **الإدارة المصرية، رؤية جديدة**، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩).

(٢١) ———، **السلوك الإنسانى فى الإدارة**، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٢).

(٢٢) د. على السلمى ود. نهرت، **سياسات واستراتيجيات الإدارة فى الدول النامية**، (القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ).

(٢٣) د. على شريف، **مذكرات فى الإدارة العامة**، (الأسكندرية: دار الجامعات، ١٩٧٥).

(٢٤) ———، **الإدارة العامة: مدخل الأنظمة**، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨١).

(٢٥) د. على السلمى ود. على عبدالمجيد عبده، **الأصول العلمية للإدارة والتنظيم**، (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٨٢).

(٢٦) كريس أرجيريس، **الفرد والمنظمة**، ترجمة سامى على الجمال، (القاهرة: وزارة التعليم العالى، ١٩٦٩).

(٢٧) د. محمد على شهيب، **استراتيجيات وسياسات الأعمال**، (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٧٥).

(٢٨) د. منصور فهمى، **إدارة القوى البشرية فى الصناعة**، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٢).

(٢٩) د. يوسف مراد، **مبادئ علم النفس العام**، (القاهرة: دار المعارف، بدون تاريخ).

ثامنا: دوريات

(١) د. أحمد فهمى جلال، «**نحو إطار فكرى للتحليل التنظيمى**»، **مجلة الإدارة**، (يوليو ١٩٨٠).

(٢) د. توفيق سلطان اليوزبكى، «**نشوء الفكر السياسى عند المسلمين**»، **الإسلام اليوم**، (العدد الثانى، رجب ١٤٠٤ هـ، أبريل ١٩٨٤م).

(٣) د. حسين موسى راغب حسين، «**استراتيجيات التطور التنظيمي**» **المجلة العلمية لتجارة الأزهر**، (العدد الثامن، يناير ١٩٨٤).

تاسعا : رسائل جامعية :

(١) حسن إبراهيم عابدين، **الإدارة فى الإسلام : النظرية والتطبيق، رسالة دكتوراه غير منشورة**، (جامعة القاهرة، كلية التجارة، ١٩٨٣).

(٢) عبدالشافى محمد أبو العينين، **القيادة الإدارية فى الإسلام : دراسة مقارنة رسالة دكتوراه غير منشورة**، (جامعة الأزهر، كلية التجارة، ١٩٨٤).

(٣) محمد المحمدى الماضى، **أثر درجة عدم التأكد البيئى للهيكل التنظيمى لأجهزة البحوث والتطوير بالتطبيق على شركات القطاع العام الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة**، (جامعة القاهرة : كلية التجارة، ١٩٨٣).

(٤) هاشم حسن ياسين، **مدى سلطة ولى الأمر فى التدخل فى الملكية الخاصة : دراسة فقهية مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة**، (جامعة القاهرة : كلية دار العلوم، ١٩٨٦).

عاشراً : تقارير :

(١) أ. ب. سنكر، **تقرير عن نظام التوظيف بالحكومة المصرية ودرجات الموظفين**، (وزارة المالية والاقتصاد، ١٩٥٢).

(٢) لوثر جيوليك وجيمس بولوك، **تنظيم الأداة الحكومية فى الجمهورية العربية المتحدة، تقرير مقدم إلى اللجنة المركزية لتنظيم الأداة الحكومية**، (القاهرة، ١٩٦٢).

حادى عشر : دراسات وأبحاث :

(١) المنظمة العربية للعلوم الإدارية، **دليل المصطلحات العربية الموحدة فى العلوم الإدارية**، (طبعة جامعة القاهرة، ١٩٨٨).

(٢) لبيب سعيد، **دراسة إسلامية فى العمل والعمال**، (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ١٩٧٠).

(٣) ميرزا محمد حسين، **الإسلام وتوازن المجتمع**، (القاهرة : سلسلة الثقافة الإسلامية، مايو ١٩٦٢).

(٤) د. نزيه نصيف الأيوبى، **الثورة الإدارية وأزمة الإصلاح فى مصر**، (القاهرة : مركز الدراسات السياسية والاستيراتيجية بجريدة الأهرام، يولية ١٩٧٧).

(ب) مراجع أجنبية

First: Books

1- Albert, H. , **Organized Executive Actions: Decision Making, Communi cation, and leadership,** (New york: John Wiley, sons 1961).

2- Bake, E. W., & Argyris, c., **Organization structure and Dynamics,** (New Hevan: Labor Management center, Yale University, 1954).

3- Barnard, C. , **The Functions of the Executive** (cambridge: Harvard University press, 1951).

4- Bennis, W. G., **Changing Organizations,** (n. y. : McGraw - Hill, Inc., 1966).

5- Bennis, W. G. , **Organizations Development: Nature, Origins, and prospect,** (Reading Mass Addison - Wisely, Inc. , 1969).

6- Bolbitt, H. R., et al., **Organizational Behavior,** (N. J. :prentice - Hall, Inc., 1978), pp. 283-363.

7- Burns, T., & Stalker, G., **The Management of Innovation,** (London: tavistock publications,1961).

8- Davis, K., **Organizational Behavior,** (N. Y. : McGraw - Hill, inc., 1974).

9- Duncan, W. L., et al., **Organizational Behavior,** (Boston: Houghton Mifflin, 1978).

10- French, W. L., et al., **Organaizational Development: Theory, practice, and Research,** (texas: Business publications, Inc., 1978).

11- Gay, J, & strake, F. , **Organizational Behavior: Concepts and Applications,** (Columbus: Bell & Howell, Inc. , 1984).

12- Hickes, H. G. and Gullett, C. R. , **The management of Organization,** (London: Addison wisely, Inc. , 1975) PP. 335 - 409.

13- Huse, Edgar, **Reading On Behavior in Organizations,** (London: Addison

Wisley, Inc., 1975) PP. 335 - 409.

14- Invancevich, J. et al. , **Organization Behavior: and performance** (california: Goodyear, Inc . , 1977).

15- Lawrence, p. and Lorsch, J. , **Organization and Environment**, (Boston: Howard Business School, 1967).

16- Likert, R ., **The Human Organization**, (N. Y. : McGraw - Hill, Inc., 1967).

17- Lippitt, G. L., Organization Renewal, (N. Y. : Appleton - Century Crofts, 1969).

18- Lorsch, J. W., **Organizational Behavior**, (Engle Wood Cliffs: prentice - Hall, Inc., 1987).

19- Mintzberg, H., **The structuring of Organizations**, (N. J.: prentice - Hall, Inc., 1979).

20- Schlesinger, L., et al., **Managing Behavior in Organizations**, (n. Y.: McGraw - Hill, Inc., 1983), PP. 679 - 84.

21- Woodward, J., **Industrial Organization: Theory and practice**, (London: Oxford University press, 1965).

Second: Articicies

1- Greiner, L., "Patterns of Organization Change", **Harvard Business Review (H. B. R.)**, (May - June, 1967).

2- Guespie, D. F. & Mill, D. S., "Technology and the study of Organizations, "**The Academey of Management Review** (vol. 2, 1977).

3- Hemphill, J., "Job Discriptions for Executives, "**H. B. R.** (VOL. 35, Jan. - Feb., 1957).

4- Hickson, D., etal., "Operations Technology and Organizational Structure, "**Administrative Science Quarterly** (A. S. Q.), (vol. 14, 1969).

5- Lawrence, P. R., "How to Deal with Resistance to Change" Harvard

Business Review, (May - June, 1954) PP. 49 - 57.

6- Leavitt, H. J. "Applied Organization change in Industry: structural, Technological, and Human Approaches", In: **Leavitt. H. J. New perspectives Organization Research** (New york: John willy and sons, 1964).

7- Lewin, kurt, 'Quasi - Stationary Social Equilibria and the problem of permanent Change, "**In: Margulies N., and raia, A., Organizational Development: Values, process and Technology**, (N. Y.: McGraw - Hill Inc., 1972).

8- Morse, J. & Lorsch, J., "Beyond Theory y"., H. B. R., (MAY - June, 1970).

9- Perrow, C., "A Frame Work for The Comparative Analysis of Organization, "**American Sociological Review**, (1967).

10- Pouqh, D. et al., "The Concept of Organization Structures", **A. S. Q.**, (Vol. 14, 1969).





الكتاب والمؤلف

الكتاب : هو بحث رائد فى مجال بكر من مجالات البحث فى الإدارة من منظور إسلامى يمثل محاولة علمية جادة فى طريق بناء نظرية متكاملة للتغيير التنظيمى من هذا المنظور. فمن خلال الاعتماد الكامل على مصادر الشريعة الإسلامية الغراء - وخاصة القرآن والسنة - أمكن التوصل إلى مجموعة من المبادئ والمفاهيم والنماذج الأساسية التى تعتبر أساسًا لا غنى عنه لبناء إطار متكامل للفكر الإدارى عمومًا والتغيير التنظيمى على وجه الخصوص، لعله يساهم فى سد فجوة كبيرة فى مجال الأبحاث الإدارية فى الإسلام.

وبصفة عامة يمكن القول إن هذا المؤلَّف يفيد منه المتخصص فى مجالات: الإدارة، والسلوك التنظيمى، وعلم النفس، والاجتماع، والتسويق، والدعوة الإسلامية، والشريعة، والاقتصاد الإسلامى، كما يمكن اعتباره أساسًا متكاملاً لمنهج شامل للإدارة فى الإسلام، وخاصة للجامعات التى تهتم بتدريس مثل هذا المنهج لطلابها.

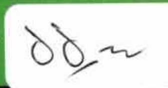
وأما القارئ والمثقف الإسلامى عمومًا فإنه سوف يجد فى قراءة هذا المؤلَّف متعة تضيف إليه عمق الثقافة وسهولة الفهم بأسلوب يتمتع بالسلاسة والتدفق.

إن أهم ما يميز هذا المؤلَّف فى كلمتين؟ أنه قد جمع بين قمة العمق الأكاديمى، مع غاية البساطة والإمتاع.

المؤلف: حصل على دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال من كلية التجارة جامعة القاهرة عام ١٩٨٩ بعنوان (استراتيجية التغيير التنظيمى مدخل إسلامى مقارن).

تدرج فى العمل بنفس الكلية من وظيفة معيد عام ١٩٧٦ إلى وظيفة أستاذ إدارة الأعمال المساعد بنفس الكلية. له العديد من المؤلفات فى إدارة الأعمال أهمها: الإدارة الاستراتيجية، والسياسات الإدارية، أساسيات الإدارة والتسويق الدولى، والإدارة الدولية، والجدوى الفنية والهندسية، وتنظيم الإدارة العامة، كما نُشر له العديد من البحوث أهمها: محددات نجاح تطبيق القرارات الاستراتيجية، والعلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء، ورسالة المنشأة، وغيرها، كما شارك فى إعداد وتنفيذ عشرات البرامج التدريبية فى مجال الإدارة فى مصر والعالم العربى، ويعمل مستشارا فى مجال التطوير التنظيمى والاستراتيجى للعديد من الشركات.

الناشر





دار النشر للجامعات - مصر

ص.ب ١٣٠ محمد فريد ١١٥١٨ - القاهرة - تليفاكس: ٢٦١٣١٦٠